

CIO
658.401.2
F726f

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
FUNCION GERENCIAL

FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA EN LA
CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES S.A.
(CACODERASA)

INVESTIGACION REALIZADA POR:

ENRIQUEZ CARUZO CESAR

LOBO CAMPOS MAGDA Ma

MEDRANO ARAYA CLEDY

SALAS GUEVARA FLORY

SOLIS GARCIA SURY

ESTIMADO LECTOR,
PROTEJA NUESTROS LIBROS,
SON PARA USTED Y LAS
FUTURAS GENERACIONES.

CONTENIDO

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I	ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA	
1.1	Breve reseña histórica	1
1.2	Objetivos de la Cadena Comercial	1
1.3	Dificultades de la Cadena Comercial	2
1.3.1	Tendencias económicas del país	2
1.3.2	Dificultades financieras	2
1.3.3	Problemas de mercadeo	2
1.3.4	Problemas de administración	2
1.4	Factores positivos y negativos que han influido en el desarrollo	3
1.4.1	Factores positivos	3
1.4.2	Factores negativos	3
1.5	Organización de la empresa	3
1.5.1	Organigrama	3
1.5.1.1	Descripción del organigrama	4
1.5.2	Funciones y responsabilidades del personal	4
1.5.2.1	Funciones del administrador	4
1.5.2.2	Responsabilidades y derechos	4
1.5.2.3	Funciones del cajero	5
1.5.2.4	Responsabilidades del cajero	5
1.5.2.5	Funciones del facturador	5
1.5.2.6	Responsabilidades del facturador	5
1.5.2.7	Funciones del repartidor	5
1.5.2.8	Responsabilidades del repartidor	5
1.5.2.9	Funciones del bodeguero	5
1.5.2.10	Responsabilidades del bodeguero	5
CAPITULO II	MARCO TEORICO	
2.1	Manejo de inventarios	6
2.1.1	El efecto de las buenas políticas de compra e inventarios sobre las utilidades totales de la Cía	6
2.2	Función de recursos humanos	7

	Página	
2.2.1	Los incentivos al personal y reclutamiento	7
2.2.1.1	Beneficios para la empresa	8
2.2.1.2	Beneficios para el trabajador	9
2.2.2	Reclutamiento del personal	9
2.2.2.1	Medios de reclutamiento	9
	Naturaleza de las finanzas y función del gerente financiero	10
2.3.1	Papel de las finanzas y funciones del administrador financiero	10
2.3.1.1	Objetivo del administrador financiero	10
2.3.2	Armas financieras con que cuenta la empresa	11
2.4	Función de mercadeo	13
2.4.1	Segmentación del mercado	13
2.4.1.1	Requisitos para una segmentación eficiente	14
2.4.1.2	Ventajas de la segmentación	14
2.4.1.3	Bases para segmentar los mercados	14
2.4.2	Otras estrategias para segmentar el mercado	16
2.4.3	Selección de una estrategia de mercadotecnia	17
2.4.4	Estrategia de crecimiento y estrategia competitiva	18
2.4.4.1	Motivos de crecimiento	18
2.4.4.2	Tipos de estrategias de crecimiento	19
2.4.4.3	Estrategia intensiva de crecimiento	19
2.4.4.3.1	Penetración en el mercado	19
2.4.4.3.2	Desarrollo del mercado	20
2.4.4.3.3	Desarrollo del producto	21
2.4.4.4	Estrategias integrantes de crecimiento	21
2.4.4.5	Estrategias conglomerantes de crecimiento	22
2.4.4.6	Principios normativos para la elección de la estrategia de crecimiento	22
2.4.4.7	Estrategia competitiva	22
2.4.4.7.1	Competitiva genérica	23
2.4.4.7.2	Competitiva por la forma del producto	23
2.4.4.7.3	Competitiva entre empresas	23
2.4.4.8	Estrategias para firmas pequeñas	25

CAPITULO III	HIPÓTISIS Y METODOLOGIA PARA PROBARLA	
3.1	Hipótesis: Formulación en términos de una estrategia	27
3.2	Metodología	27
CAPITULO IV	ANÁLISIS DE INFORMACION OBTENIDA POR FUNCIONES	
4.1	Análisi de ventas y compras	28
4.1.1	Ventas	28
4.1.2	Compras	29
4.1.3	Relaciones entre existencias, ventas y compras	30
4.2	Recursos humanos	31
4.2.1	Reclutamiento y selección del personal	31
4.2.2	Análisis de la encuesta al personal	34
4.3	Análisi financiero	34
4.3.1	Fuentes de financiamiento	34
4.3.2	Análisis de razones financieras	34
4.3.2.1	Razones de liquidez	34
4.3.2.2	Razones de actividad	35
4.3.2.3	Razones de rentabilidad	36
4.3.2.4	Razones de apalancamiento	36
4.3.3	Análisis de fuentes y usos de la Cadena Comercial	37
4.4	Proyección de ventas	39
4.4.1	Fórmulas de la regresión lineal	39
4.5	Proyección de compras	41
4.6	Prorrato de las ventas de 1981	42
4.7	Prorrato de las compras de 1981	42
4.8	Explicación de cada una de las partidas que aparecen en el presupuesto de efectivo	43
4.9	Supuestos del análisis	46
4.10	Supuestos del método de proyección	46
4.11	Cálculo del coeficiente de correlación	47
4.12	Error estándar de la estimación	48
4.13	Proyección de utilidades	48
4.14	Metodología usada para proyectar los balances	49
4.15	Estados proyectados	51

	Página
Estado proyectado de ganancias y pérdidas	52
Balance general proyectado	53
Conclusión del análisis del presupuesto efectivo	54
Recomendaciones del análisis del presupuesto de efectivo	54
4.20 Comercialización	56
4.20.1 Proveedores	56
4.20.2 Mercado	57
4.20.3 Servicio al cliente	57
4.20.4 Competencia	58
4.20.5 Distribución y política de precios	58
4.20.5.1 Canales de de distribución	58
4.20.5.2 Política de precios	59
4.20.6 Publicidad y promoción	60
4.20.7 Análisis de la encuesta realizada a los socios	60
CAFITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENLACIONES	
5 Estrategia de penetración en el mercado	63
5.1 Descripción	63
5.2 Perfil estratégico	64
5.2.1 Definición de sus negocios	64
5.2.2 Posición competitiva	65
5.2.3 Concepto que tiene de: si misma	65
5.3 Recursos internos	65
5.3.1 Recursos administrativos	65
5.3.2 Recursos financieros	66
5.3.3 Recursos operativos	66
Dimensiones externas	67
Ventajas de la estrategia penetración en el mercado	68
5.6 Estrategia a largo plazo	68
5.6.1 Interacción hacia adelante	68
5.6.2 Descripción	68
5.6.3 Ventajas	70
5.6.4 Desventajas	70
5.7 Recomendaciones y conclusiones	71
5.8 Comprobación de hipótesis	72

RECONOCIMIENTO

Agradecemos la colaboración brindada por todas aquellas persona que de una u otra forma hicieron posible la realización de este trabajo.

Nuestro reconocimiento al profesor Ms. José Angel Chacón por su asesoría e interés mostrado.

También queremos demostrar nuestro agradecimiento a la Junta Directiva por permitimos realizar dicha investigación en su empresa.

Estamos especialmente agradecidos con Mariclos Salas G. por mecanografiar nuestro manuscrito y a: Salvador Zamora, Haric Rojas, Fernando Granados y Olman Picado quienes en forma desinteresada prestaron su valiosa colaboración.

INTRODUCCION

Este análisis presenta la perspectiva general de una empresa que durante sus doce años de existencia se ha dedicado a la comercialización de una amplia línea de abarrotes en un mercado con clientes fijos, como lo son sus socios y unos pocos particulares.

El presente trabajo tiene como objetivos:

- 1.- Evaluar como puede funcionar mejor una empresa mediante la aplicación de conocimientos técnicos, e identificar las principales limitaciones que ha tenido en su desarrollo.
- 2.- Mediante un análisis funcional, evaluar la posibilidad de un crecimiento sostenido a corto y a largo plazo de la empresa.
- 3.- Determinar la rentabilidad actual y futura de la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA

1.1 Breve Reseña Histórica:

En 1,969 se creó la Cadena Comercial de Detallistas Ramonenses S.A., pudiendo usar las siglas CACODERASA, con un total de 40 socios cuyo capital inicial fue de 40,000 colones, representado por 40 acciones nominales de 1,000 colones; cada una totalmente suscritas y pagadas, cada socio suscribió una acción. Con dicho capital se estableció un almacén que hará compras de todos los productos en mercados o almacenes internos o externos, pudiendo establecer licitaciones para compras y ventas de dichos productos, procurando mejores precios y distribuyendo la mercadería entre los socios, quienes a su vez la venderán al consumidor.

1.2 Objetivos de la Cadena Comercial:

El objetivo de la fundación de esta sociedad es la actividad del comercio en general, mediante la agrupación solidaria de comerciantes a fin de protegerse entre sí y servir mejor al consumidor, mediante la venta productos, materiales y todo tipo de objetos e implementos comerciales a precios razonables.

Los negocios de la sociedad serán administrados por un Consejo de Administración compuesto por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, un prosecretario, un fiscal y tres vocales. Los integrantes de este consejo deberán ser socios y durarán esos cargos un año, pero podrán ser reelectos. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente cada mes, y ex-

traordinariamente cuando lo crea necesario el presidente.

Dificultades de la Cadena Comercial

1.3.1 Tendencia económica del país:

Este año una de las principales dificultades que ha tenido esta empresa es el hecho de que existe una relación directa entre las ventas del producto con la tendencia económica del país; principalmente en lo que a fluctuaciones del dólar se refiere; lo cual conlleva a falta de efectivo en los socios como en la empresa misma, pues el incremento en los precios repercute directamente en el potencial de compra de los consumidores, lo cual dificulta la posición económica de esta empresa.

1.3.2 Dificultades financieras:

Como veremos posteriormente, la empresa a lo largo de su existencia, ha tenido escasez de fondos; los que en realidad han sido aportados por los socios y no generados por un flujo de efectivo; lo cual ha provocado que la administración no se preocupe en proveer sus necesidades de efectivo, porque pueden recurrir a un socio que aporta capital en el momento que lo necesite, lo cual le reduce su rentabilidad por colón invertido.

1.3.3 Problemas de mercadeo:

El tener clientes fijos le ha ocasionado a la Cadena Comercial algo muy propio de las empresas nacionales que es la falta de visión hacia el mercado, ya que creen tener una parte fija de este sin tener en cuenta que el mercado crece y evoluciona más rápido que ellos.

1.3.4 Problemas de administración:

La falta de definición de funciones ha provocado cierta desorganiza-

ción interna; se puede citar el caso de que: cuando el administrador está ausente se le recarga esta función al cajero.

1.4. Factores positivos y negativos que han influido en el desarrollo

1.4.1 Positivos:

-Al entrevistar las autoridades de la Cadena Comercial manifestaron que uno de los factores que han colaborado en el desarrollo de esta empresa, es los precios bajos que ha mantenido con sus clientes.

-La fundación de esta empresa fue con el fin de evitar la especulación.

-Hasta el momento los socios han respondido a las aportaciones que la empresa solicita. Puede citarse el ejemplo de las aportaciones para compra de terreno, construcción de edificio.

1.4.2 Negativos

-El tener clientes fijos ha entorpecido la labor de **abarcar nuevos mercados**.

-El antiguo edificio lo alquilaban, y su estado no era satisfactorio para mantener en buenas condiciones la mercadería almacenada. Este factor contribuyó a pensar en la construcción de un edificio nuevo.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA

1.5.1. Organigrama:

Este no está gráficamente definido, es sobreentendido por todos los miembros de la organización, cada uno sabe qué posición ocupa dentro de la misma (ver Anexo #5).

1.5.1.1. Descripción:

Como se puede apreciar en el organigrama la organización cuenta con pocas líneas de autoridad, esto se debe a que el negocio es relativamente pequeño.

La primera línea de autoridad que se observa la representa la junta directiva, a la cual se reporta el administrador; entre estos, como asesor, un contador externo.

Una segunda línea de autoridad es la del administrador, el cual tiene como subordinados al cajero, facturador, bodeguero y repartidor.

La Cadena Comercial cuenta con pocas líneas de autoridad formales, lo cual hace que todo los empleados se tengan que reportar directamente al administrador.

1.5.2. Funciones y responsabilidades del personal

1.5.2.1. Funciones del administrador:

a) Tiene a su cargo la supervisión y ejecución de las labores administrativas de la Cadena Comercial.

b) Debe velar por el correcto manejo de las mercaderías, archivo y documentos.

c) Atender y evaluar todo tipo de consultas relacionadas con su trabajo.

d) Preparar informes de las labores realizadas.

1.5.2.2. Responsabilidades y Derechos:

a) El administrador ejerce supervisión sobre el personal del nivel inferior.

b) Trabaja con independencia.

1.5.2.3. Funciones del cajero:

- a) Recibir dinero por concepto de mercadería vendida.
- b) Chequear los saldos de las facturas en la máquina registradora.
- c) Hacer cierres e informes diarios de caja.

1.5.2.4. Responsabilidades:

Debe hacer arqueos diarios de caja.

1.5.2.5. Funciones del facturador:

- a) Recibir los pedidos y facturarlos.
- b) Ejecutar otras labores propias de su cargo.

1.5.2.6. Responsabilidades:

Ejercer un control eficiente sobre las facturas.

1.5.2.7 Funciones del Repartidor:

- a) Cargar la mercadería.
- b) Trasladar la mercadería hasta su destinatario.

1.5.2.8. Responsabilidad:

Hacer que la mercadería llegue al cliente en buen estado.

1.5.2.9. Función del Bodeguero:

- a) Recibir, reconocer, ubicar y despachar mercaderías.
- b) Controlar los saldos de existencias de mercaderías y el medio ambiente en que se encuentra; reportar cualquier anomalía al respecto.
- c) Realizar otras tareas referentes a su cargo.

1.5.2.10. Responsabilidad:

Velar por el orden y conservación de toda la mercadería.

CAPITULO IIMARCO TEORICO2.1. MANEJO DE INVENTARIOS

2.1.1. El efecto de las buenas políticas de compras e inventarios sobre las utilidades totales de la empresa:

En las empresas comerciales, el inventario representa generalmente una considerable inversión. Por lo que toda política que se dicte para regular las compras, y por lo tanto el inventario, tendrá un efecto ampliado sobre las utilidades. El efecto ampliado se producirá porque cualquier cantidad de dinero que se use de más no solo disminuirá las utilidades en la cantidad así desperdiciada, sino que la utilidad se disminuirá en esta cantidad más el costo de oportunidad; es decir el costo de no usar ese dinero en su mejor uso alternativo.

Es por lo anterior que los textos de investigación de operaciones y producción nos hablan de cómo minimizar los costos con una cantidad óptima pedida, para lo cual se han deducido una serie de fórmulas para un sin número de modelos pero todos tienen un rasgo básico: tratar de igualar los costos fijos que contrae cada pedido con los costos variables del inventario.

La fórmula básica para calcular la cantidad económica del pedido es:

$$Q = \sqrt{\frac{2D_2}{C_3}} \quad (1)$$

; donde Q = Cantidad económica del pedido,
 C_2 = Costos Fijos que contrae cada pedido.
 C_3 = Costos Variables que contrae el inventario .
D = Demanda Esperada del Pedido.

(1) James E. Shamblin y G.T. Stevens, Jr. Investigación de Operaciones.

2.2. FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 Los incentivos al personal y reclutamiento:

Las empresas deben contar con planes de incentivos, los que se establecen tomando en cuenta los aportes adicionales del personal al salario normal; además debe compensar los esfuerzos extras que son producto de una mayor producción personal, de la que corrientemente los empleados están dispuestos a dar. "Ningún incentivo es autooperante. Debe recibir la guía y atención adecuada para que el programa sea moderno, vibrante y de alta calidad como fuerza en la ejecución. Un programa de incentivos sólo es tan efectivo como lo sea su administración". (2)

Los incentivos pueden ser de tipo económico y moral.

A) Incentivos económicos:

Los incentivos financieros ofrecen un reconocimiento en la forma de compensación extra por un esfuerzo extra.

La cantidad total del incentivo debe estar cuidadosamente definida e íntimamente ligada a los objetivos financieros de la empresa.

A cada beneficiario se le recuerda que la remuneración adicional no es un obsequio, sino el resultado de su propio desempeño.

Entre los incentivos económicos están: participación de utilidades, regalos, comisiones, etc.

(2) Terry G. Principio de Administración. 3^{ra} ed. Cecso, México.
1980 pp 522.

B) Incentivos morales:

Los incentivos morales le ofrecen al personal prestigio y reconocimiento de su labor, además influyen en otros aspectos como ascensos, aunque estos indirectamente representan una mejoría de su salario.

Todo empleado espera respeto por el desempeño de su trabajo bien realizado; si obtiene respeto cuando lo merece sus energías casi no tendrán límite.

"Los incentivos morales no deben despreciarse: el trabajador, como ser humano, es susceptible de tomar tanto interés por una citación, una mención honorífica u otra, como también por una remuneración, sobre todo si esta es pequeña!" (3)

Las distinciones, juicios y certificados son otros ejemplos. El valor monetario de tales cosas es depreciable; lo vital es lo que representan.

Las motivaciones que se dan, deben ser acordes con la naturaleza humana.

2.2.1.1. Beneficios para la empresa:

- 1) Al estimular al trabajador a que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye lo que se conoce como "el desempleo oculto".
- 2) Al motivar al personal, este labora de una forma más eficaz.
- 3) La empresa está en posibilidad de conseguir mejor mano de obra.

(3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Segunda parte.

2.2.1.2. Beneficios para el trabajador:

1) Las remuneraciones de los trabajadores son mayores, con lo que su nivel de vida será mejor porque percibirá aumento de sueldos reales.

2) Existirá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y mejores relaciones con ella.

2.2.2. Reclutamiento del Personal

Básicamente el reclutamiento consiste en hacer a una persona extraña un candidato que podrá ser seleccionado por la empresa.

Existen varias fuentes de abastecimiento de personal:

- a) Escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc.
- b) Familiares o recomendados de los trabajadores actuales. Si los recomendantes son buenos trabajadores no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.
- c) Oficinas de colocaciones. La experiencia parece demostrar que no es mejor que las anteriores.
- d) La puerta de la calle: los candidatos se presentan espontáneamente atraídos por el prestigio de la empresa.

2.2.2.1 Medios de reclutamiento

- a) Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores.
- b) Carta o teléfono.
- c) Periódico, radio y televisión.
- d) Archivo de solicitudes muertas.

2.3. NATURALEZA DE LAS FINANZAS
Y FUNCION DEL GERENTE FINANCIERO

2.3.1. Papel de las finanzas y funciones del administrador financiero

La importancia de la actividad financiera va a depender en gran parte del tamaño del negocio; por ejemplo, en una empresa pequeña esta función la realiza el departamento de contabilidad o un contador externo; y conforme la empresa crece requiere de un departamento financiero separado.

" La función financiera es necesaria para que la firma pueda operar en gran escala. Puede asignarse a un departamento de contabilidad o a un departamento financiero separado, pero debe existir en alguna forma para proporcionar las técnicas y experiencia necesarias que hagan posible a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones". (4)

Las funciones del administrador financiero pueden evaluarse en base a los estados financieros de la empresa:

- a) Analizar los datos financieros.
- b) Determinar la Estructura de Activos de la empresa.
- c) Determinar la Estructura de Capital de la empresa.
- a) Análisis de datos financieros:

El analista financiero toma los datos que elabora el contador y los procesa con el fin de determinar cuál es la posición financiera de la empresa, si se requiere financiamiento futuro, para evaluar la necesidad de incre-

(4) Gitman J. Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. México:

mentar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiere.

b) Determinación de la Estructura de Activos:

El analista financiero determina la composición y clase de activos que se encuentran en el balance de la empresa.

Una vez determinada la composición, o sea la cantidad de dinero que comprendan los activos circulantes y fijos, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles "óptimos" de cada tipo de activo circulante.

También debe señalar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse, saber en qué momento se hacen obsoletos y deben reemplazarse o modificarse.

c) Determinación de la Estructura de Capital:

En primer lugar debe determinarse la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo, lo cual es una decisión importante por el hecho de que afecta la rentabilidad general de la empresa. También es importante determinar cuáles son las mejores fuentes de financiamiento a corto y largo plazo en un momento dado.

2.3.1.1. Objetivo del administrador financiero:

La meta u objetivo del administrador financiero es cumplir con los objetivos de los accionistas, que generalmente es la maximización de utilidades.

2.3.2. ARMAS FINANCIERAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

a.- Razones Financieras:

Se utilizan para determinar la situación general de la empresa ya sea

corto o largo plazo. Existen cuatro grupos de razones financieras:

" 1. Razones de liquidez: miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo; 2. Razones de apalancamiento: miden la extensión con que la empresa ha sido financiada por medio de deuda; 3. Razones de actividad: miden la efectividad con que la empresa está usando sus recursos y 4. Razones de lucratividad: miden la efectividad general de la gerencia demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión". (5)

b.- Estados de Fuentes y Usos:

Su importancia radica en que capacita al administrador financiero para que evalúe orígenes y usos de fondos pasados o en proyecto; además da respuestas a preguntas como: ¿ Qué ha hecho la empresa con el dinero que posee?, ¿ Qué hará con los nuevos fondos ?, ¿ Cómo pagará ?.

c.- Presupuesto de Caja:

Permite que la empresa programe sus necesidades de caja a corto plazo. Se basa en gran parte en pronósticos de ventas como un insumo. Los datos de pronósticos tanto internos como externos son asequibles y sugiere la combinación de ambos. La habilidad para pronosticar flujos de caja y en consecuencia necesidades financieras es importante para el negocio, especialmente para aquel que tenga un patrón estacional de ventas.

El presupuesto de efectivo ofrece una visión clara de la ocurrencia

(5) Weston, Fred - Brigham, Eugene. Administración Financiera de Empresas. 3^{ra} ed. México: Nueva Editorial S.A., 1975. p.37,38

tante de entradas como salidas de caja previstas en un período dado. Además determina la cantidad total de financiamiento que se requerirá y el tiempo necesario.

2.4. FUNCION DE MERCADEO

2.4.1. Segmentación del Mercado

En el desarrollo de este capítulo vamos a seguir el enfoque de Philip Kotler.

En épocas atrás los productos no eran diferenciados sino más bien semejantes; o sea que se desarrollaba un solo producto uniforme en serie, distribuido y comunicado a las masas de compradores. No se diferenciaba a los clientes, sino era como una porción de clientes indiferenciados en sus necesidades y deseos. Luego se introdujo la diferenciación de los productos: introducción de valores diferenciales en calidad, estilo o imagen en sus artículos como base de obtener utilidades.

Actualmente lo que se da es : La segmentación del mercado: " Subdivisión en grupos homogéneos de clientes, cada uno de los cuales puede seleccionarse como mercado - meta de una combinación distinta de mercadotecnia"(6)

Al segmentar el mercado a base de grandes conjuntos de características afines, el vendedor obtiene una mayor precisión en su participación; pero tiene que multiplicar el número de sectores.

(6) Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. 2^{da} edición, Editorial Diana. México, 1979. p. 218

2.4.1.1. Requisitos para una segmentación eficiente:

La utilidad de determinadas características para efectos aumenta a medida que se estudian ciertas condiciones:

- a.- **Mensurabilidad:** grado de información existente sobre la característica particular del comprador.
- b.- **Accesibilidad:** Grado en que la firma puede concentrar todos sus esfuerzos de mercadotecnia en los sectores seleccionados.
- c.- **Magnitud:** Es el grado en que los sectores merezcan ser considerados para un cultivo separado de mercadotecnia por su tamaño o por sus beneficios o utilidades que pueda representar. El sector debe ser la unidad menor para la cual resulte práctico organizar un programa comercial a la medida.

2.4.1.2. Ventajas de la Segmentación:

- a.- La empresa está en mejor posición para localizar y comparar las oportunidades comerciales.
- b.- El vendedor puede utilizar sus conocimientos de las diferentes reacciones comerciales de los diversos sectores, para retirar la asignación que se necesite de su presupuesto total de mercadotecnia.
- c.- El vendedor puede hacer ajustes más exactos de su producto y atractivos comerciales.

2.4.1.3. Bases para segmentar los mercados:

Para segmentar el mercado pueden utilizarse numerosas variables como por ejemplo: variables geográficas, demográficas, sicográficas y variables de conducta del comprador.

a.- Segmentación Demográfica:

Se distingue grupos distintos a base de variables demográficas como: **sexo, edad, tamaño de la familia, religión, ingreso, ocupación, educación, ciclo de vida familiar, nacionalidad, etc.**

b.- Segmentación Psicográfica:

Diferencia a sus compradores según su personalidad o su estilo de vida.

c.- Segmentación Geográfica:

Se hace por regiones, optando por aquellas donde podría obtenerse mayores utilidades.

d.- Segmentación por Beneficios Esperados:

Se divide a los compradores en grupos a base de las diversas ventajas que puedan buscar en un producto particular. Se saca una muestra selectiva de consumidores y se entrevista a los componentes para averiguar la importancia de las ventajas o beneficios distintos que puedan buscar en el producto. La empresa debe cerciorarse de que los supuestos motivos de los compradores sean auténticos. También debe estar segura de haber calculado exactamente el número de personas que integran el segmento motivacional.

e.- Segmentación por Volumen:

El vendedor distingue entre los grandes, medianos y menores usuarios de su producto, y los que no lo emplean. También determina si los grupos difieren en sus aspectos demográficos o psicográficos. Le interesa el grupo de grandes usuarios; pero debe tomar en cuenta todos los grupos de volumen, porque pueden presentar oportunidades diferentes. Los no usuarios se divi-

den en: no potenciales, que son los que no utilizan el producto y en usuarios potenciales, que son los que podrían usar el producto.

f.- Segmentación por factores de mercadotecnia:

El vendedor subdivide el mercado en grupos que responden a diversos factores como: los precios y tratos de precios, la calidad del producto, la publicidad de menudeo, etc. Estas variables de mercadotecnia pueden servir de indicadores de beneficios distintos para los clientes.

g.- Segmentación por espacio - producto:

Se ruega a los compradores que compren marcas existentes por su semejanza percibida en relación con sus marcas ideales, para esto se utiliza una escala multidimensional no métrica: analiza los mayores atributos latentes que utiliza cada consumidor para percibir la clase del producto; por medio del análisis del grupo se clasifica a los que corresponden a los apartados distintos, internamente homogéneos pero diferentes entre apartado y apartado. Lo que se procura es el modo más decisivo de segmentación, o sea cuáles son las diferencias entre sus clientes que pueden tener mayor importancia para elegir entre ellos o venderlos.

2.4.2. Otras estrategias para segmentar el mercado

a.- Mercadotecnia Concentrada:

Concentra sus esfuerzos en uno o varios sectores lucrativos del mercado. La empresa trata de conquistar una parte grande de uno o varios submercados. La utilizan aquellas empresas que cuentan con recursos limitados.

b.- Mercadotecnia Indiferenciada:

La firma lanza un solo producto y dirige un solo programa de mercadotecnia a todos los compradores.

Aquí se minimizan los costos funcionales del negocio: minimización de costos de producción, inventario, transporte y los estudios de mercado.

Utiliza canales masivos, medios publicitarios para la colectividad y temas universales.

c.- Mercadotecnia Diferenciada:

Diversos productos y programas de mercadotecnia a cada sector. Aumenta la diversificación de productos y la diversificación de canales de distribución. También aumentan los costos de operación: Costo de diversificación del producto, costos de producción, costos administrativos, costos de inventario, costos de promoción.

2.4.3. Selección de una estrategia de mercadotecnia

Los factores más importantes para seleccionar una estrategia de mercadotecnia son:

- a.- Los recursos de la empresa
- b.- Homogeneidad del producto
- c.- Etapa que ocupa el producto en el ciclo de vida
- d.- Homogeneidad en el mercado
- e.- Táctica de la competencia

Si los recursos de la empresa son muy limitados conviene una mercadotecnia concentrada.

La falta de diferenciación entre las características del producto: conviene una mercadotecnia indiferenciada.

En los productos que puede haber grandes diferencias conviene una mercadotecnia diferenciada o concentrada.

La importancia en la etapa de introducción en el mercado y saturación del mismo son muy importantes. Por ejemplo si a la empresa le interesa crear una demanda primaria le conviene una mercadotecnia indiferenciada. Al explorar y estudiar nuevas necesidades no exploradas para mantener o aumentar sus ventas, le conviene una mercadotecnia diferenciada o concentrada.

En mercados homogéneos conviene una mercadotecnia indiferenciada; en los mercados heterogéneos una mercadotecnia diferenciada o concentrada.

Si las actividades que practican o desarrollan las firmas competitivas es una segmentación muy activa, conviene una mercadotecnia diferenciada o concentrada.

2.4.4. Estrategia de Crecimiento y Estrategia Competitiva

2.4.4.1. Motivos del Crecimiento:

" La supervivencia: En industrias que son altamente competitivas, la empresa que no hace proyectos para su crecimiento probablemente no logre seguir viviendo... El mandato de los propietarios: En muchos casos el crecimiento puede ser lo que oficialmente esperan los accionistas de la empresa, más bien que un objetivo requerido por la economía de la supervivencia. A- caso los propietarios aconsejen al dirección que reinvierta una proporción considerable de las utilidades en la compañía, aunque no los pague a ellos. Esto plantea a la dirección el problema de buscar alternativas productivas de crecimiento... El prestigio y el poder: Muchas direcciones adoptan una

política vigorosa de crecimiento por encima del nivel necesario por la supervivencia de la compañía y para responder al mandato de los propietarios, simplemente por el afán de granjearse más prestigio y poder". (7)

Cuando una empresa se esfuerza y decide crecer basándose en algunas de esas razones, no puede lograrlo con sueños irrealistas, sino con una planeación severa. La empresa debe distinguir sus oportunidades comerciales básicas a largo plazo, analizar su porvenir en cada alternativa con los recursos existentes y tomar aquella decisión que mejor armonice con la realización de los objetivos a largo plazo.

2.4.4.2. Tipos de estrategias de crecimiento:

a.- Estrategia de crecimiento intensivo:

La empresa se concentra en el mercado final presente.

b.- Estrategia de crecimiento integrante:

La empresa puede crecer dedicándose a otros negocios.

c.- Estrategia de crecimiento conglomerante:

La empresa para crecer puede abandonar el sistema de mercadotecnia existente y optar por esta estrategia.

2.4.4.3. Estrategias Intensivas de Crecimiento

2.4.4.3.1. Penetración en el mercado: (Uso mayor de los productos en los mercados actuales). La empresa trata de incrementar las ventas de sus pro-

(7) Kotler, Philip. Op. Cit, p. 302

ductos actuales en sus mercados presentes, con una promoción y distribución más dinámica:

1.- Aumento del uso por los clientes actuales.

- a) Aumento de la unidad de compra.
- b) Aumento del índice de envejecimiento del producto.
- c) Anuncio de otros usos.
- d) Incentivos de precios para aumentar el uso.

2.- Atracción de clientes de la competencia.

- a) Diferenciación mayor de marcas.
- b) Intensificación del esfuerzo promocional.

3.- Atracción de no consumidores.

- a) Inducirlos a usar el producto como prueba, por medios tales como muestras, atractivos de precios, etc.
- b) Aumento o reducción de precios.
- c) Anuncio de nuevos usos.

2.4.4.3.2. Desarrollo del Mercado:

La empresa procura incrementar las ventas, introduciendo sus productos actuales en mercados nuevos:

1.- Apertura de mercados geográficos adicionales.

- a) Expansión regional
- b) Expansión nacional
- c) Expansión internacional

2.- Atracción de otros sectores del mercado

- a) Desarrollo de otras versiones del producto para atraerse otros sec-

CIO
658.401.2
F 726 f

tores.

- b) Uso de otros canales de distribución.
- c) Publicidad en otros medios.

2.4.4.3.3. Desarrollo del Producto:

La compañía procura aumentar sus ventas desarrollando mejores productos para sus mercados actuales.

1.- Desarrollo de nuevos valores del producto:

- a) Adaptación de otras ideas y progresos.
- b) Modificación (cambio de color, movimiento, modelo, etc)
- c) Sustitución (otros ingredientes, proceso, potencia)
- d) Remodelado.

2.- Desarrollo de diferencias de calidad.

3.- Desarrollo de nuevos modelos y tamaños. (8)

2.4.4.4. Estrategias Integrantes de Crecimiento

- a.- Integración hacia atrás: proveerse por si misma.
- b.- Integración hacia adelante: tener sus propios canales de distribución.
- c.- Integración horizontal: un sólo producto, especialización ó diversificación.

0157793

2.4.4.5. Estrategias Conglomerantes de Crecimiento

- a.- Desarrollo económico.
- b.- Desarrollo de talentos.
- c.- Desarrollo de estabilidad.

2.4.4.6. Principios Normativos para la Elección de la Estrategia de Crecimiento

- 1.- Si la compañía ya tiene una parte considerable de determinado mercado debe optar una estrategia conglomerante.
- 2.- Si la Compañía se mueve en un mercado que está experimentando un gran crecimiento, debería adoptar una estrategia intensiva o integrante.
- 3.- Si la compañía se mueve en un mercado donde el crecimiento y el potencial de utilidades estriba en el abastecimiento o canal de distribución del negocio, debe optar una estrategia integrante." (9)

La estrategia de crecimiento es la determinación por la compañía de las áreas de oportunidad comercial que quiere cultivar.

2.4.4.7. Estrategia Competitiva

Es la determinación del enfoque particular que va a adoptar la firma para obtener buenos beneficios en estos mercados.

(9) Katler, Philip. Op. Cit, p. 311

Naturaleza y Tipos de Competencia:

"La competencia es una situación en que diversos agentes peñan activamente por obtener recursos, poder, negocio, lealtad o algún otro valor. En el campo de los negocios, el objeto de la competencia es adquirir importancia y beneficios al satisfacer los deseos y necesidades de los mercados elegidos. Muchos hombres de negocio tienen una idea extraordinariamente limitada de su competencia, que consideran como la producción de mercancías equivalentes. Pero la índole de la competencia debe concebirse de manera más fundamental, y hay que distinguir por lo menos las tres formas siguientes de competencia: genérica, de forma de producto y de empresa." (10)

2.4.4.7.1. Competencia Genérica:

Es la que existe entre los diversos productos capaces de satisfacer la misma necesidad básica. Esta es, no la forma del producto, la que determina este tipo de competencia, sino las necesidades que satisfacen.

2.4.4.7.2. Competencia por la Forma del Producto:

Es la que se establece entre productos y marcas comerciales que tienen funciones o formas análogas.

2.4.4.7.3. Competencia entre Empresas:

La competencia empresarial es la que se establece esta entre compañías que trabajan productos similares. En este tipo de competencia existen cuatro tipos de adversarios.

(10) Katler, Philip. Op. Cit, pp. 316

"a.- Competidores:

Los que producen los mismos o semejantes artículos,

b.- Rivales:

Los que producen artículos diferentes pero compiten por el dinero, tiempo o necesidades de los mismos compradores,

c.- Oponentes:

Los que tratan de impedir u obstaculizar las operaciones de la compañía,

d.- Enemigos:

Los que tratan de perjudicar o destruir a la compañía." (11)

Para formarse una idea clara de la estructura de la competencia empresarial en un mercado, deben estudiarse tres interrogantes:

- 1) ¿Cuántas firmas venden en este mercado?
- 2) ¿Cuáles son sus proporciones y su producción?
- 3) ¿Cuáles son sus imágenes competitivas? cosca las ideas simplificadas que tienen las prsonas de una firma por otra parte compleja.

"Las imágenes se forman a base de tres factores: valoración (de las buenas y malas cualidades de la imagen), potencia (cualidades fuertes y débiles) y actividad (cualidades activas y pasivas... Para desarrollar el perfil o imagen corporativa se califica a la compañía según escalas distintas, formadas por adjetivos polares u opuestos que reflejan estos factores. Se averigua el promedio de los "ratings" o calificaciones de muchas

personas. Cada compañía obtendrá determinado promedio en cada escala. Puede hacerse una comparación de su imagen o "diferencial semántico" con la de los competidores de cada escala". (12)

2.4.4.8. Estrategia para Firmas Pequeñas

En una industria oligopolística solo unas cuantas compañías representan la mayor parte del mercado, y son sumamente sensitivas a los movimientos de las demás, particularmente en lo relativo a los precios, productos nuevos y promociones. En una industria de este tipo, una compañía particular suele destacar por su volumen de ventas y su iniciativa reconocida, la cual se llama firma dominante. También suele haber una empresa en segundo lugar, la cual se llama: firma secundaria, que constantemente se esfuerza por obtener utilidades a costo de la dominante. Hay también firmas que ocupan un tercer lugar, y aún más pequeñas, que se afanan por alcanzar una posición en la industria.

"La principal esperanza que pueda abrigar la firma más pequeña para mejorar la posición no consiste en una estrategia de imitación sino de diferenciación: necesita descubrir un área en que pueda obtener una ventaja diferencial sobre su competidora dominante. También debe estudiar si hay algunos sectores lucrativos del mercado que la firma dominante no está atendiendo adecuadamente... Otra estrategia competitiva que puede optar una

(12) Idem, p. 319, 320.

firma modesta es buscar una nueva forma de distribuir sus mercancías, que represente economías considerables o cubra más eficientemente algunos sectores particulares del mercado. La firma más pequeña debe optar por esta forma de distribución lo más pronto que pueda, para que sus competidores tengan problemas en penetrar en esa parte del mercado...Otras áreas en que la firma modesta puede tratar de obtener ventajas: las ventas personales, el envase, los precios, los servicios y las promociones. En multitud de casos la combinación bien preparada de ideas constituye una estrategia de competencia innovadora. En general, las firmas pequeñas modestas, si son innovadoras y hábiles, pueden constituir un regular problema para las compañías dominantes. Cuando logran triunfar se convierten en firmas dominantes, heredando así todos los problemas y dificultades de luchar por conservar su primacía". (13)

(13) Iden. págs. 329 - 332

CAPITULO III

HIPOTESIS Y METODOLOGIA PARA PROBARLA

3.1. Hipótesis: Formulación en términos de la existencia de una estrategia: El crecimiento de la Cadena Comercial puede estar alimentado por fondos que genera la compañía, sin necesidad de utilizar el aporte de los socios y/o otras fuentes externas.

3.2. Metodología:

La metodología que se utilizó para este análisis fue la siguiente:

- a) Entrevistas al personal, al administrador y a la junta directiva.
- b) Encuestas a los socios.
- c) Datos suministrados por el Banco Central de Costa Rica.
- d) Consulta a algunos profesores.
- e) Entrevistas informales al consumidor.
- f) Tabulación de datos.
- g) Proyección de desembolsos de efectivo, entradas de efectivo y utilidades. Para la proyección de desembolsos de efectivo y las ventas se utilizó el método de regresión lineal simple.

CAPITULO IV

ANALISIS DE INFORMACION OBTENIDA POR FUNCIONES4.1. Análisis de Ventas y Compras

4.1.1. Ventas:

La política que utiliza esta empresa es vender al contado.

Los aumentos anuales porcentuales de las ventas, se presentaron de la siguiente forma:

PERIODO	CAMBIO PORCENTUAL
1976 - 1977	15.06
1977 - 1978	1.32
1978 - 1979	18.94
1979 - 1980	35.65

De estos datos se deduce que las ventas durante los últimos dos períodos se incrementaron considerablemente: de 1.32% en el período 1977, 1978 a 18.94% y 35.65% en los períodos 1978 -1979 y 1979 - 1980 respectivamente.

Como se puede observar, el aumento en las ventas del último período (setiembre 1979 a setiembre 1980), no fue originado por un efecto inflacionario, sino que en realidad ocurrió porque aumentó el volumen de artículos vendidos y esto se refleja por los aumentos porcentuales en los márgenes netos de utilidad. (Ver anexo #6: Cuadro #3 y gráfico #3)

4.1.2. Compras:

Las compras que realiza esta empresa son: el 60% al contado y 40% al crédito.

Los incrementos porcentuales anuales en la compras ocurrieron de la siguiente manera:

<u>PERIODO</u>	<u>CAMBIO PORCENTUAL</u>
1976 - 1977	13.83
1977 - 1978	6.24
1978 - 1979	16.88
1979 - 1980	42.05

En los últimos dos períodos las compras aumentaron considerablemente. Esto se debe a que el incremento creciente de las ventas ha hecho que la empresa tenga que mantener inventarios de mercadería superiores para cubrir sus incrementos en las ventas. (Ver anexo #6: cuadro #2 y gráfico #2

4.1.3. Relaciones entre Existencia, Compras y Ventas:

Para facilitar el análisis de la relación de compras, ventas e inventarios, nos permitimos, quitarle el efecto precios, reflejando así las cantidades netas.

A continuación se presenta el cuadro correspondiente:

AÑO	Indice de Precios	Existencias Totales	Existencias Deflatadas
1976	103.49%	512,107.6	494,837.76
1977	107.81	526,080.55	487,970.80
1978	114.29	743,297.0	650,360.48
1979	124.79	932,712.95	747,426.03
1980	147.4	1,558,892.1	1,057,593

Tanto las ventas, como las compras e inventarios han venido aumentando en los últimos cinco años, excepto en 1979, donde las compras superan a las ventas, las cuales disminuyeron en un 23%. También se presentó un aumento de las compras sobre las ventas el cual fue de 31%.

Esta empresa no lleva un inventario perpetuo o periódico, lo que realiza es un inventario anual, donde interviene todo el personal. Para ejecutar esta tarea se paraliza dos días las ventas (se cierra).

Después de haberse evaluado, es revisado por la junta directiva y algunos de los socios.

Pero sí efectúa un control de la rotación de las mercaderías.

(ver anexo 6: cuadro #4 y gráfico #4

RECURSOS HUMANOS

4.2.1. Reclutamiento y Selección del Personal

La cadena comercial no tiene una política definida para reclutar personal, esto por estar ubicada en una región donde la gente se entera fácilmente de que un puesto ha quedado vacante; además es un establecimiento que requiere poco personal.

Para seleccionar el personal se le pide al interesado una carta de solicitud de trabajo y una de recomendación de algún socio u otra persona con buenos antecedentes en la ciudad, la Junta Directiva escoge la persona en base a criterios tales como antecedentes de este en otros trabajos, responsabilidad y honradez. No es necesario que la persona tenga un elevado nivel académico ya que por su naturaleza la empresa no requiere trabajadores calificados.

A la persona se le pone a prueba una o dos semanas para ver su eficiencia en el puesto que se le ha asignado, también para ver si cumple con algunos requisitos como puntualidad, facilidad para asimilar las cosas e interés en la labor asignada.

El adiestramiento solamente se aplica en el puesto de facturación y cajero, debido a que ambos puestos son los más delicados, se les pone una prueba de 15 a 22 días al que factura y 15 días al cajero.

Los ascensos en esta Empresa no se dan porque el personal que se requiere es muy poco, y lo que se ha dado es rotación, se dió el caso de un repartidor que pasó a bodeguero con el mismo salario.

Las relaciones laborales que se dan son bastante satisfactorias, se labra en un ambiente amistoso, casi paternalista por el tipo de relación existente entre jefes y subordinados.

La motivación de personal no se siente como parte integrante de la empresa, por no existir estímulos, ni incentivos para que este se sienta así y además quienes laboran aquí no lo hacen, porque realmente les gusta un trabajo sino por no encontrar un trabajo mejor remunerado aunque aquí solo reciben un salario de ley sin ninguna bonificación.

En esta empresa controlan los ausentismos y llegadas tardías, pero consideramos, que el énfasis a este control debería darse en base a sus requisitos primarios: la disciplina, la moral y el entusiasmo de los trabajadores; con esto le darían mayor seriedad a la Empresa, además se lograría un ambiente donde se complementa tanto la autoridad formal del administrador como el respeto hacia los trabajadores.

En cuanto a prevención de accidentes no se ha tomado ninguna medida, pues la empresa no lo ha considerado necesario, en primer lugar, porque, en los 12 años que tiene de fundador nunca ha ocurrido ningún accidente; en segundo lugar por la naturaleza del negocio y los costos altos en que se incurriría por la implementación del mismo.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE PERSONAL

Del análisis que hicimos de las encuestas de personal concluimos lo siguiente:

Todos los empleados están conformes con su puesto y satisfechos con la labor que desempeñan en la Cadena Comercial, debido a que es un trabajo fácil de comprender y realizar, aunque no se les brinde ningún tipo de incentivos.

Consideran que las reglas de seguridad e higiene son buenas y afirman que, históricamente, no han habido accidentes y que es difícil que ocurran.

Opinan que su ambiente es bastante amistoso y que la disciplina es buena.

Afirman que, aunque no les ofrecen ningún tipo de estímulo, su identificación con la Cadena Comercial se debe a que no existen favoritismo dentro de la empresa, y que, cualquier falta de comprensión que se presente, sería responsabilidad de la Junta Directiva, pues sus integrantes no tienen una relación directa con sus subordinados y que estos tienen la obligación de resolver cualquier problema que se presente.

El 75% de los trabajadores opinaron que:

La Cadena Comercial se preocupa por el bienestar del personal.

Su sueldo es regular debido a la actual situación económica pero que es el sueldo de ley, y que su aguinaldo es bastante bueno.

El 25% de los trabajadores dicen que la empresa se preocupa poco por el bienestar de los trabajadores y que su sueldo y aguinaldo es malo. Consideran al administrador como una persona capacitada. (Ver anexo 7 y 8).

ANÁLISIS FINANCIERO

4.3.1. Fuentes de financiamiento:

La empresa en los últimos años ha obtenido financiamiento de aportaciones adicionales de los socios, también se ha financiado incrementando sus pasivos, ya que su monto ha crecido cuatro veces en los últimos cinco años.

4.3.2. Análisis de razones:

Al analizar las razones financieras de la Cadena Comercial durante los últimos cinco años concluimos lo siguiente de cada razón:

4.3.2.1. Razones de liquidez:

a- Capital neto de trabajo: La liquidez de la empresa ha venido aumentando en los últimos cinco años, en 1980 obtuvo un incremento del 29% respecto al año anterior; pero esto no significa que la empresa tenga una gran liquidez, puesto que composición de sus activos depende de los inventarios.

b- Razón corriente: Sus razones de liquidez han tenido fluctuando en los últimos cinco años, llegando a su máximo en 1977, año en que se tenía más de dos veces activo corriente que pasivo corriente. Después de este año esta razón, ha venido descendiendo considerablemente; encontrándose en 1980 con una relación de 1 a 1.6 siendo el mayor el activo corriente.

c- Prueba del ácido: Esta empresa como es lógico de esperar, depende casi totalmente de los inventarios. Es por esta razón que la prueba del ácido es tan baja; pero no podemos dejar pasar, que viene bajando excesivamente desde 11% en 1976 hasta un 3.1% durante 1980.

Esto se debe en gran parte, a que los inventarios se han aumentado demasiado en estos últimos años. Prueba de esto es que la rotación de inventarios ha venido descendiendo desde 7.9 veces a 5.26 veces en los años 1977 y 1980 respectivamente.

4.3.2.2. Razones de actividad:

a- Rotación de inventario: Esta razón ha venido disminuyendo considerablemente desde 1977 que fue de 7.9 veces hasta 5.26 veces en 1980, debido a la acumulación de inventarios que se ha dado en los últimos años, ya que es la mayor inversión de inventarios que se ha dado en los últimos años, ya que la mayor inversión de la Cadena Comercial.

b- Plazo promedio de inventario: El ciclo de la mercadería desde que se compra hasta que se vende, ha venido aumentando; es decir los artículos duran más para venderse en 1980 que en los años anteriores. En 1977 tenían un periodo de 45.57 días y en 1980 este fue mucho más largo es de 68.44 días.

c- Rotación del activo total: La empresa no está obteniendo un volumen de ventas suficiente para la inversión que hay en el activo total, por tanto la empresa debe aumentar sus ventas.

Se puede observar en los anexos que esta razón ha venido descendiendo; la causa fundamental de este problema son los excedentes en inventario que posee la Cadena, o la mala planeación, distribución de ellos dentro de los diferentes artículos que vende.

4.3.2.3. Razones de rentabilidad:

a- Margen bruto de rentabilidad: En el último año aumentó en un 11.30% respecto al año 1970; lo que significa que, su utilidad bruta es buena; ya que este es el excedente que le queda a la Cadena después de cancelar sus inventarios.

b- Margen neto de utilidad: En el año 1980 este margen aumentó en un 31.95% con respecto al año anterior, esto significa que, después de haber deducido todos los gastos incluyendo los impuestos el margen de utilidad neto de este último año es de 2.2.3.%.

c- Rendimiento de la inversión: Esto ha venido fluctuando durante los últimos 4 años, alcanzando su climax en 1977 que fue de 10.76% y su mínimo en 1978 con un 6.12%. Con los últimos dos años 1979 y 1980 fue de 8.03% y 7.56% respectivamente; lo que implica que la utilización de los activos no es la más indicada para generar ventas.

4.3.2.4. Razones de apalancamiento:

a- Razón de endeudamiento: El cambio porcentual de esta razón en 1980 con respecto a 1979 aumentó en un 19%, lo cual indica que la empresa ha tenido que recurrir al financiamiento externo. (Ver anexo 9).

Esto significa que en 1980 un 56% del activo total fue financiado por los acreedores.

b- Razón pasivo - capital: El financiamiento a largo plazo en la Cadena Comercial se dio en 1980. Debido a que ésta decidió construir su propio edificio; para lo cual recurrió a la hipoteca como medio de **financiamiento. Siendo en este año de 22%, lo que significa que; la** aportación de los socios es superior que la que suministraron los acreedores a largo plazo. (Ver anexo 9).

4.3.3. ANALISIS DE FUENTES Y USOS DE LA CADENA COMERCIAL

En el período 1976-1977 la principal fuente que se dio fue el incremento de las utilidades acumuladas en un 65.88%, utilizándose parte de ellas para reducir las cuentas por pagar en 40.68%. Además para aumentar la cuenta del Banco Nacional de Costa Rica en 17.80%.

Otras fuentes ocurridas en menos cuantía fueron: aumento del impuesto sobre la renta por pagar, aumento del impuesto de ventas y aumento de los gastos por pagar. También disminuciones en mobiliario, impuesto de renta pagado por anticipado y la disminución de los gastos pagados por anticipado; un total de 32.12% se destinó para expandir el inventario en un 15.27%, para reducir varios acreedores en un 11.64%, para aumentar las acciones en tesorería y para disminuir los aportes para aumento de capital en un 6.56% y un 3.057% respectivamente.

Entre los años 1977 y 1978 la fuente de efectivo fue proporcionado por aumentos en documentos por pagar, para cubrir parte del incremento del inventario de mercaderías en un 91.27%.

Otras fuentes que se dieron entre estos dos años fueron: incremento en utilidades acumuladas (19.94%); incremento en varios acreedores (14.28), aumento en aportes de capital en (9.10%) y disminución en el Banco Nacional de Costa Rica (13.37%).

En 1978-1979 las fuentes más significativas fueron: aumento en varios acreedores, de aportes para compra de terreno y aumento utilidades acumuladas con un total de 86.15% que se destinaron en su mayor parte a: aumentos en inventarios de mercadería, compra de terreno y aumento en el Banco Nacional de Costa Rica en un 55.24%, 26.95% y un 15.41% respectivamente.

En los períodos 1979-1980 las fuentes más importantes que se generaron: aumento en varios acreedores en un 29.27%, aumento de hipoteca en un 17.75%; aumento de aportes para construcción de edificio en un 15.80% e incremento en las utilidades acumuladas en 14.11%; las cuales se utilizaron para hacerle frente al incremento en inventarios de mercaderías y aumento del activo fijo (edificio); en un 55.59% y 32.88% respectivamente. (Ver anexo 13).

4.4. PROYECCION DE LAS VENTAS4.4.1. FORMULAS DE LA REGRESION LINEAL1. Cálculo de la pendiente:

$$\frac{\sum x.y - (\sum x) \frac{(\sum y)}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}} = b$$

(+) y = sumatoria de los años

x = sumatoria de las ventas deflatadas

2. Cálculo de la intersección:

$$a = y - b\bar{x}$$

 \bar{y} = años promedio.

x = ventas promedio deflatadas.

(1) En el caso de proyección de compras y = compras deflatadas.

$$b = \frac{63,144,356 - (20,440,353) (15)}{5}$$

$$\frac{8.4821 \times 10^{13} - (20,440,353)^2}{5}$$

$$b = \frac{63.144,356 - 61,321,059}{8.4821 \times 10^{13} - 8.3561606 \times 10^{13}} = \frac{1,823,297}{1.25994 \times 10^{12}} = 1.4476 \times 10^{-6}$$

$$a = \bar{y} - b \bar{x}$$

$$a = (15 \div 5) - 1.4476 \times 10^{-6} (4088,070.60) \\ = 3 - 5.9117 = -2.91789$$

$$y = a + bx$$

y = año 1981, que corresponde al año #6

$$6 = -2.91789 + \frac{1.4476}{10^6} (x)$$

$$x = \frac{6 + 2.91789}{1.4476 \times 10^{-6}} = 6,160,465.5 = \text{Ventas Proyectadas}$$

Ventas Proyectadas Tomando en Cuenta El Aumento de los Precios = Ventas Proyectadas x Índice de precios de 1981.

Ventas Proyectadas tomando en = $6,160,465.50 \times 178.75\% = 11,011,832$ colones cuenta el aumento en los precios.

(Ver anexos : 10 y 11)

4.5. PROYECCION DE LAS COMPRAS

$$b = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n}$$

$$b = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

$$b = \frac{8.3188 \times 10^{13} - \frac{(20,440,353)(20,163,145)}{5}}{\frac{8.4821 \times 10^{13} - \frac{(20,440,353)^2}{5}}{5}}$$

$$b = \frac{8.3188 \times 10^{13} - 8.242836 \times 10^{13}}{8.4821 \times 10^{13} - 8.3561606 \times 10^{13}} = \frac{7.5964 \times 10^{11}}{1.259394 \times 10^{12}} = 0.6031746$$

x = Sumatoria de Ventas Deflatadas (ver cuadro #2)

y = Sumatoria de Compras Deflatadas (ver cuadro #3)

(xy) = Sumatoria de Ventas Deflatadas x Compras Deflatadas (ver cuadro #3)

$$a = \bar{y} - b \bar{x}$$

\bar{y} = Compras Deflatadas Promedio

\bar{x} = Ventas Deflatadas Promedio

$$a = 4,032,683 - 0.6031746 (4,088,070.60)$$

$$= 4,032,683 - 2,465,820.34 = 1,566,862.65$$

$$y = a + b x$$

y = Compras Proyectadas

x = Ventas Proyectadas con el aumento en los precios

$$y = 1,566,862.65 + 0.6031746 (11,011,832) = 1,566,862.65 + 6,642,057.30$$

y = 8,208,920.10 - Compras proyectadas.

(Ver anexo 10 y 11

4.6. PRORRATEO DE LAS VENTAS DE 1981

Mayo	11,011,832 (9.7%) = 1,068,147.70
Junio	11,011,832 (8.94%) = 984,457.78
Julio	11,011,832 (8.15%) = 897,464.30
Agosto	11,011,832 (8.62%) = 949,219.91
Septiembre	11,011,832 (9.07%) = 998,773.16

4.7. PRORRATEO DE LAS COMPRAS DE 1981

Mayo	8,208,920.1 (9.20%) = 755,220.64
Junio	8,208,920.1 (6.56%) = 538,505.15
Julio	8,208,920.1 (7.17%) = 588,579.57
Agosto	8,208,920.1 (12.63%) = 1,036,786.60
Septiembre	8,208,920.1 (9.82%) = 806,115.95

(Ver anexo 12 y cuadro 1 y 3).

4.8. EXPLICACION DE CADA UNA DE LAS PARTIDAS QUE APARECEN EN EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

a-. Entradas de efectivo:

Proviene de las ventas de mercadería a los socios. Para su proyección utilizamos el método de regresión lineal, donde las ventas es una variable independiente.

b-. Desembolsos por compras:

Se refiere a la compra de abarrotes que hace la Cadena Comercial a otras empresas. Al igual que las ventas, para su proyección utilizamos el método de regresión lineal, tomando en cuenta las ventas como variable de la cuál dependen las compras, o sea que, las compras es la variable dependiente (y).

c-. Sueldos:

Los sueldos asciende a 10701 colones y se desglosan como sigue:

Administrador.....	3645
Facturera.....	1768.5
Cajera.....	1768.5
Bodeguero.....	1684.5
Repartidor.....	1684.5
Limpiador de Bodega.....	150

d-. Servicios Contables:

Estos ascienden a 900 los cuales son externos. Tanto los sueldos como los servicios contables se aumentaron en el mes de abril de 1981,

por lo tanto permanecerán constantes hasta que la empresa considere necesario aumentarlos.

e-. Intereses Pagados:

Estos intereses están dados por la deuda 390000, la cuál aparece en el Balance General del año 1980.

Por la deuda de 100000 se paga un interés del 21% mensual, por la deuda de 90000 se paga un interés de 24% trimestral, la hipoteca de 200000 paga un interés trimestral del 24%. En el Balance General de 1980, aparecen documentos por pagar por 190000 de éstos, 100000 corresponde a la deuda que paga el 21% de interés mensual y 90000 corresponde a la deuda que paga el 24% trimestral.

Los intereses se calcularon como sigue:

$$\begin{array}{rcl}
 100000 \times 0.21 & = & 1750 \text{ mensual} \\
 \frac{90000 \times 0.24}{4} & = & 5400 \text{ trimestrales} \\
 \frac{200000 \times 0.24}{4} & = & 12000 \text{ trimestrales}
 \end{array}$$

Los intereses trimestrales, para efectos del impuesto sobre renta ya fueron cancelados hasta el 30 de setiembre.

f-. Télefono, agua y luz:

Estas partidas se proyectaron tomando en cuenta los gastos por estas erogaciones desde octubre de 1980 hasta abril de 1981, y sacamos un promedio de estos, el cuál ascendió a 600. Además no hay mucha variación de un mes a otro, por lo que consideramos representativas esta cifra.

g-. Gastos de Papelería:

Estos se proyectaron tomando en cuenta las erogaciones desde octubre de 1980 hasta abril de 1981, y lo dividimos entre 7 para sacar un promedio el cuál ascendió a 132; las erogaciones anteriores entre un mes y otro no hay mucha variación, este es casi constante.

h-. Fletes sobre Ventas:

Estos se calcularon tomando en cuenta las erogaciones desde octubre 1980 hasta 1981, sacamos un promedio, el cuál ascendió a 3100 y este es representativo puesto que de un mes a otro casi no hay variación.

i-. Cuota Patronal CCSS:

Esta fueron calculadas sobre el total de los sueldos de \$10,701 y ascendieron a 1537.20.

(Ver anexo 12).

4.9. SUPUESTO DEL ANALISIS

- a-. Los precios del año de 1981 van a seguir aumentando en un 178.75%.
- b-. Las ventas son al contado o 2 días plazo.
- c-. Las compras son 60% contado y 40% crédito, con un mes plazo (+).
- d-. El saldo inicial en caja del mes de junio es igual al saldo final en caja del mes de mayo = 40196.60.

4.10. SUPUESTOS DEL METCDO DE PROYECCION

- a-. X es un valor fijo.
- b-. Y es una variable aleatoria.
- c-. La variancia de las "y" es constante, es la misma variancia para todas las poblaciones.

(+) Esta información la proporcionó el administrador de la Cadena.

4.11 CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACION

$$r = \frac{\sum x.y - \frac{\sum(x) \sum(y)}{n}}{\sqrt{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}) (\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n})}}$$

$$y = na + b x$$

$$x.y = a x + b x$$

$$r = 6.3144356 \times 10^7 - (2.0440353 \times 10^7) \quad (15)$$

$$\sqrt{8.4821 \times 10^{13} - \left(\frac{4.1780 \times 10^{14}}{5}\right) \left(55 - \frac{(225)}{5}\right)}$$

$$= 6.3144356 \times 10^7 - (2.0440353 \times 10^7) \quad (15)$$

$$\sqrt{8.4821 \times 10^{13} - 0.3561 \times 10^{13}} (55-45)$$

$$r = 6.3144356 \times 10^7 - 61,321.050$$

$$\sqrt{1.2600 \times 10^1}, (10)$$

$$r = 1.23,306$$

$$\sqrt{2600 \times 10^{13}}$$

$$r = \frac{1.23,306}{3,549,687.80} = 0.5136582 = 51.36\%$$

4.12 ERROR ESTANDAR DE ESTIMACION

$$S_e = \sqrt{\frac{y^2 - a y - b xy}{n-2}}$$

$$S_e = \sqrt{\frac{55 - 1.3453612 \times 15 - 63,144,356 (2.530622 \times 10^{-6})}{5-2}}$$

$$= \sqrt{\frac{55 + 110.18041 - 159.79449}{3}}$$

$$= \sqrt{\frac{165.18041 - 159.79449}{3}}$$

$$= \sqrt{\frac{5.38592}{3}} = 1.34$$

4.13 PROYECCION DE UTILIDADES

Para proyectar las utilidades hemos tomado como base el margen neto de utilidad de los últimos 5 años. Obtuvimos la diferencia porcentual del margen de un período a otro, sumamos estas diferencias, y el promedio obtenido fue tomado como el porcentaje de incremento de este año.

Año	Margen Neto de Utilidad	Diferencia Porcentual
1976	-0.39%	
1977	1.44%	-32%
1978	1.08%	
1979	1.69%	25%
1980	2.23%	
		156%

Porcentaje de incremento 1.981 = $\frac{156\%}{4} = 39\%$

Utilidades proyectadas - Utilidades 1980. 139% =
 $\frac{218,228^{61}}{156.999}$

Podemos notar que el margen neto de utilidad proyectado para 1981 bajo con respecto a 1980, y en 1981 esta será $\frac{218,228^{61}}{11,011.832} = 1.98\%$ debido a que se considera que la utilidad variará de acuerdo a sus tendencias, que no están bien definidas ya que la correlación entre ventas y utilidades no es 1.

4.14. METODOLOGIA USADA PARA PROYECTAR LOS BALANCES

Balance General:

Para proyectar dicho balance se supuso que: las cuentas de activo: Banco Nacional de Costa Rica, inventario de mercaderías e impuestos de ventas así como las, siguientes cuentas de pasivo: varios acredores, impuesto sobre la renta por pagar, y gastos por pagar; varían en forma directa con las ventas, las demás cuentas no varían. Para hacer frente

a las necesidades externas de financiamiento se habrió una cuenta con este nombre por la cantidad $\$239,900^{72}$ dicha cuenta en realidad no va a ser necesaria debido a que suponemos que el inventario debe crecer proporcionalmente cosa que no debe ser, pues tenemos actualmente un exceso de inventarios y con el supuesto del análisis proyectamos ese exceso.

Estado de Perdidas y Ganancias:

Este estado fue proyectado de la siguiente forma; se tomaron las ventas y las utilidades que ya habian proyectado, se tomó el inventario al 30 de septiembre de 1980 como inventario inicial y el inventario proyectado al 30 de septiembre de 1981 como inventario final. Con los gastos generales se supuso que estos permanecian constantes. Finalmente las compras se obtuvieron por diferencia; puede observarse que estas compras difieren sustancialmente de las estimadas anteriormente; esto se debe a que el modelo que se uso para estimar las compras no considera unventarios y supone una correlación perfecta entre los periodos y las compras.

4.15 ESTADOS PROYECTADOS

Incrementos en ventas	Ventas pronosticadas 1981,	Ventas netas totales
¢ 3966066.60	¢ 11011832	¢ 7045765.40

Necesidades de financiamiento externo: $\frac{A - P}{\text{ventas}}$ (Δ ventas) - MU_{esp.} (1-d)

Donde:

A = Activo que varía espontáneamente como porcentaje de las ventas

P = Pasivo que varía espontáneamente como un porcentaje de las ventas

Δ ventas = Cambio en las ventas

MU_{esp.} = Margen de Utilidad por ventas esperadas

Necesidades externas de financiamiento =

$$\begin{aligned} & \text{¢ } 1588133.53 - 774261.14 \quad \times \quad \text{¢ } 3966066.60 - 218228.66 (1-0) \\ & \quad \quad \quad \text{¢ } 7045765.40 \end{aligned}$$

Necesidades externas de financiamiento = ¢ 239900.77

4.16. CACODERASA

ESTADO PROYECTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

30 de setiembre de 1981

Ventas estimadas del período		₡11011832
<u>Costo de la mercadería vendida</u>		
Inventario inicial	₡ 1558892.10	
Más: compras del año	<u>11289349.27</u>	
Mercadería disponible para la venta	12848241.37	
Menos: Inventario de mercadería actual.	<u>2436393.23</u>	<u>10411848.14</u>
GANANCIA BRUTA EN VENTAS.		₡ 599983.86
Menos:		
Gastos generales	₡ 283056.25	
Intereses pagados	<u>21550</u>	X 304606.25
UTILIDAD NETA DE OPERACIONES		₡ 295377.61
× Impuestos		₡ 77149
Utilidad neta disponible		₡ 218228.61

×. El impuesto sobre la renta como se supone progresiva la calen-
 tanos de la siguiente manera:
$$\frac{\text{Utilidades de 1980}}{\text{Ventas de 1980}} = \frac{\text{Ventas 1981}}{\text{Uo}} = \text{Ui} .V,$$

con esto se logra que la tasa sea. En 1980 fue en promedio un 31.44% sobre las utilidades mientras que lo proyectado para 1981 será 35.35%.

4.17 CACODERASA
BALANCE GENERAL PROYECTADO

30 de setiembre 1981

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE:

Caja	400	
Banco de Costa Rica	71.60	
Banco Nacional de Costa Rica	14320.58	
Inventario de Mercaderías	2463393.23	
Impuesto de Ventas	<u>31360.57</u>	2482565.8

ACTIVO FIJO

Terreño	104251	
Edificio	370387.65	
Mobiliario	26937.15	
Menos: dep. acum. de mob.	<u>18924.35</u>	482651.45

OTROS ACTIVOS

Acciones en tesorería		<u>4000</u>
TOTAL DE ACTIVO		2969217.2

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE

PASIVO CIRCULANTE

Varios acreedores	1131372.05	
Documentos por pagar	190000	
Impuesto sobre las ventas por pagar	69968.57	
Gastos por pagar	7751.99	
Intereses por pagar	<u>1050</u>	1399042.50

PASIVO A LARGO PLAZO

Hipoteca por pagar		2000000
--------------------	--	---------

CAPITAL CONTABLE

Capital	88000	
Reserva legal	8800	
Aportes construcción de edificio	178000	
Aportes para pago de Hipoteca	116200	
Utilidades acumuladas	<u>694574.05</u>	1130174
Necesidades externas		<u>239900.77</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		∅ 2969217.2

4.18. CONCLUSION DEL ANALISIS
DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Mediante el presupuesto de efectivo realizado, nos dimos cuenta de que la Cadena Comercial de Detallistas Ramonenses no necesita de ningún tipo de financiamiento, puesto que en el mes de setiembre va a tener un saldo final de 531.260.87 colones lo que hay en saldo mínimo en caja; y en ninguno de los meses existen faltantes en caja, o sea que todos los saldos finales de caja son positivos, y por lo tanto no requiere de ningún préstamo en el período comprendido por el presupuesto de efectivo (junio hasta setiembre). (Ver anexo #12 cuadro #6).

4.19. RECOMENDACIONES

1.- Los 400 colones que aparecen como una partida de caja en el Balance General corresponden a la caja chica de la empresa. Esta cantidad es tomada como un Saldo Mínimo de Efectivo, el cual es muy bajo con respecto al movimiento de ventas y compras.

Consideramos que debe mantenerse como saldo mínimo de efectivo, una cantidad de 12000 colones, con base a los costos fijos existentes que ascienden a 11600 colones y lo que mantienen en caja chica 400 colones.

2.- El impuesto sobre ventas que aparece como activo en algunos de los Balances, está mal contabilizado puesto que lo consideran como sigue:

Por ejemplo: Si se compran 100000 en mercaderías y de éstas se venden 50000, ellos dicen que, pagaron un 8% de impuesto sobre la compra total;

al vender 50000 recuperan el 8% sobre estas 50000. La diferencia entre estos es lo que contabilizan como activo circulante.

$$100000 \times 8\% = 8000$$

$$\underline{500000} \times 8\% = 4000$$

4000 impuesto sobre ventas que toman como activo.

Por lo anterior le recomendamos a la empresa contabilizar el impuesto sobre ventas como pasivo, ya que de otra manera están sobrevaluando los activos de la empresa, y este impuesto debe calcularse solamente sobre las ventas.

4.20. COMERCIALIZACION

Análisis de Mercado

4.20.1. Proveedores:

En términos generales se podría decir que los problemas que tienen en este aspecto son mínimos, ya que cuenta con abastecedores o proveedores seguros; debido a su naturaleza fácilmente se pueden adquirir los artículos, o en otras palabras los productos que ella vende no tienen problemas de falta de abastecimiento.

Sus principales proveedores son:

Scotch paper

Distribuidora Astro

Productos mennen

Colgate Palmolive

Codisa

Demasa

Surtidora de alimentos

Pozuelo

Punto rojo

Nestlé

Compañía Numar

Pan American, Standart Brand.

4.20.2. Mercado:

Principalmente distribuyen su mercaderías en el centro de San Ramón y en algunos de sus distritos (La Paz, Santiago, Concepción, Calle Zamora). También se realizan algunas ventas en lugares fuera de San Ramón como Falmores, Puntarenas y Guacimal. El venderles a los lugares ubicados fuera de la zona de San Ramón tiene la ventaja de que se ahorran los costos por traslado de mercaderías, además este tipo de ventas hace que la empresa se reconozca en esos lugares.

No ha pensado esta empresa en atraer nuevos clientes, ni en otro tipo de negocios, que favorezca su crecimiento, debido a que su interés principal lo dirigen a sus socios ya que es considerado un comprador fijo.

4.20.3. Servicios al Cliente:

No cuenta con un sistema variado de servicios para sus clientes. Los únicos que podríamos mencionar son:

a) El traslado de la mercadería hasta el establecimiento del cliente en forma rápida y eficiente, por medio de un carro repartidor. Los costos en que se incurre por el mismo son cubiertos por la empresa.

b) Cualquier cliente que así lo desee puede hacer sus pedidos por teléfono, pedidos que posteriormente le serán llevados hasta su propio establecimiento sin necesidad de que salga del mismo.

Significa estos servicios un gran atractivo para el cliente, sin embargo hay que mencionar que los mismos no significan ninguna ventaja competitiva, ya que la competencia también los utiliza.

El horario de atención es el siguiente:

De lunes a viernes de 7 am. a 11 am. y 1.00 a 5 pm.

Sábado de 7 am. a 11 am.

4.20.4. Competencia:

El mercado en que se encuentra se caracteriza por la existencia de pocas empresas, altamente competitivas.

Este tipo de mercado se le denomina oligopolio, que se da cuando una acción de cualquiera de las empresas afectan grandemente a sus restantes competidoras.

Sus principales competidoras se encuentra ubicadas en San Ramón y Palmares. En San Ramón están Arvaco, Arcadio Molina; en Palmares Juan Bautista Rojas y García y Alvarado.

El hecho de que la Cadena este financiada y constituida por socios significa una ventaja competitiva ya que cuenta con una cantidad de clientes fijos que son fieles.

Sin embargo esto ha constituido también una desventaja a que ha hecho que la empresa actue con una mentalidad bastante conservadora respecto a crecimiento de la misma.

4.20.5. Distribución y Política de Precios:

4.20.5.1. Canales de distribución

Esta empresa hace la distribución a través del canal Mayorista a Minorista. La cadena como vende a los socios en su conjunto y a particulares con negocio, estos como minoristas, venden los artículos a los consumidores.

La cadena traslada la mercadería hasta el centro de abastecimiento de los consumidores finales, en la zona central de San Ramón, fuera de esta zona el traslado de la misma corre por cuenta propia del cliente detallista. Para el traslado de dicha mercadería la cadena cuenta con un vehículo repartidor. Todos los costos en que se incurra por la realización de esta labor son cubiertos por la empresa.

4.20.5.2. Política de precios:

La Cadena Comercial cuenta con una política de precios fijos, además no existen descuentos, pero si utiliza promociones al cliente. Estas se dan de acuerdo a la cantidad de mercadería que adquieran.

Existen diferencia en el precio al socio y al no socio. A este último se le carga en un 1% a 2% en artículos de precio libre. En artículo que se fijan una carga de 10%, se le asigna el 5%, para el socio y el 10% para el no socio.

El porcentaje en promedio que se carga, de ganancia a la mercadería, depende de lo fijado por ley, en tal caso el porcentaje de ganancia es de un 5.5% y en los no fijados el porcentaje es más bajo para que el socio se beneficie.

La Junta Directiva es la que puede decidir si el precio de los artículos pueden bajar, en comparación a los de la competencia, pero como ya se sabe esta empresa no es con fin de lucro.

4.20.6. Publicidad y promoción:

Debido a los criterios sostenidos por las que dirigen la empresa tales como:

a) Por ser la empresa pequeña, no es necesaria la publicidad y además.

b) De que son muy pocos los socios.

La empresa en el transcurso de su existencia nunca ha utilizado ningún sistema publicitario para darse a conocer, ni si quiera el carro de la empresa lleva colores, nombre o algo que lo identifique como recurso de la cadena.

Quizás lo único que se podría llamar publicidad, o que sirvió en alguna medida de publicidad fueron unos certificados, entregados a los socios con el propósito de que estos los colocaran en las pulperías, sin embargo los socios no les dieron gran importancia por lo que fueron eliminados.

A pesar que la empresa no realiza ninguna acción en particular para lograr una imagen determinada, gozan de prestigio en cuanto a seriedad, responsabilidad, puntualidad y precios bajos.

En cuanto a promoción se pueden citar las siguientes actividades promocionales.

Todas aquellas promociones otorgadas por proveedores son trasladadas de inmediato a los socios.

También le dan al socio el incentivo, de comprar la mercadería a precios más bajos, que en otros establecimientos comerciales.

4.20.7. Análisis de la encuesta realizada a los socios:

La encuesta se hizo a 25 socios, por falta de tiempo no se pudo realizar a todos los socios, ya que algunos vivían en lugares bastante alejados.

Los resultados fueron los siguientes:

a) El 48% de los entrevistados asisten a todas las asambleas que se realizan, el 36% solo a la de fin de año, donde se escoge la junta directiva y el 16% restante solo a las asambleas extraordinarias.

b) Entre las principales ventajas que los socios consideran que tienen están las de precios bajos y ofertas especiales, además el principal objetivo de incorporación como socio a la Cadena fue la de precios bajos (42.5%) luego le sigue el de tener un abastecedor seguro (38.5%), otros con un porcentaje de (11%) y por último obtener dividendos con (8.5%).

c) El 76% de los entrevistados opinan que el acarreo de mercaderías es rápido, el 12% tienen vehículo propio y ellos mismos llevan la mercadería, el 8% lo consideran regular y el resto lento.

d) Todos compran la mercadería que necesitan en la Cadena, además consideran que el desenvolvimiento que ha tenido hasta el momento es bueno también concuerdan en que no existen preferencias entre los socios, ya que todos se les trata igual.

e) 64% de los socios entrevistados no consultan los precios en otros establecimientos comerciales y el 36% restante sí. Como se puede observar la mayoría son fieles a la cadena.

f) Los socios también realizan sus compras en otros negocios como Arvaco (29%). Otros (34%), incluye varios distribuidores fuera de San Ramón, Arcadio Molina 27%, pero un 10% solo adquieren su mercadería en la Cadena Comercial

g) La principal causa por la que algunas veces existe faltantes de artículos fue la escasez de artículos en el país luego la falta de un control eficiente de inventarios.

h) El 68% de los socios entrevistados opinan que no existe ninguna falta en la cadena.

Pero el 32% consideran que sí y citan varios factores como son: mal manejo de capital (20%), fallas en la organización (8%) y por último mal servicio (4%). (Ver anexo 14)

CAPITULO V

Recomendaciones y Conclusiones

La siguiente estrategia que recomendamos es desde un puesto de vista operativo.

5. Estrategia de Penetración en el Mercado

5.1 Descripción:

Esta estrategia trata de que la empresa pueda incrementar sus ventas tomando en cuenta no solo a su mercado actual, socios que le compran, sino buscando clientes nuevos en el mercado; ya que actualmente cuenta con 37 clientes fijos y unos pocos particulares que mantienen su potencial de ventas actual.

La implementación de la estrategia se realizará de la siguiente manera:

a- Extendiendo su línea de productos para ofrecerle a sus clientes una mayor combinación de productos.

b- Venderle a particulares y a socios, adoptando con estos últimos una política de precios diferenciales, precios y promociones.

c- La diferenciación puede lograrla creando una pequeña campaña publicitaria a nivel regional, con el fin de darse a conocer en el mercado, incluyendo dentro de ésta su slogan y logotipo. (Ver anexos).

A-. Para implementar esta estrategia la empresa debe considerar:

Su perfil estratégico que comprende la forma en que la empresa define:

- a- Negocio.
- b- su posición competitiva.
- c- Concepto que tiene de sí misma.

B-. Su recursos internos:

- a- Administrativos.
- b- financieros.
- c- Operativos.

C-. Sus dimensiones externas, con sus amenazas presentes y futuras, las cuales son:

- a- Sociales, políticas y económicos.
- b- De mercado.
- c- De competencia.
- d- De producto y tecnológicas.

5.2 Perfil Estratégico:

5.2.1. Definición de negocios

Actualmente la Cadena Comercial está orientada hacia sus propios canales de distribución que son sus socios y unos pocos particulares los cuales la han mantenido en el mercado; por consiguiente debe redefinir su negocio orientándose no solo a éstos sino evaluando la nueva alternativa de incrementar sus ventas buscando nuevos mercados. Esto debe hacerlo en forma explícita puesto que sus actuaciones están "descritas" implícitamente.

5.2.2. Posición Competitiva:

Las armas competitivas con las que cuenta la Cadena Comercial han sido satisfactorias. Entre ellas se destacan: entrega rápida, precios bajos, buen servicio.

Aunque estas armas son satisfactorias, pues logran que sus socios le sean fieles, la empresa debe buscar nuevos medios para incrementar sus ventas y así impedir la decadencia de las mismas.

5.2.3. Concepto que tiene de si misma:

La Cadena Comercial es una empresa que tiene un concepto limitado de lo que es ella misma, ya que solo le ha dado importancia a sus socios y no ha pensado en su propia naturaleza: una empresa comercial que debe abrir sus puertas a todo consumidor que adquiera artículos al por mayor.

Es una empresa que no ha definido bien su concepto debido a que, como se mencionó anteriormente, se ha "enfascado" en la idea de que por tener clientes fijos no declinará. Por consiguiente, debe pensar que no se encuentra solo en el mercado y que, tarde o temprano, podrá ser desplazada por un competidor más agresiva.

5.3. Recursos Internos:

5.3.1. Recursos administrativos:

Cuenta con dos principales recursos de ésta índole: la Junta Directiva y el Administrador, los cuales deben actuar con una mentalidad abierta y agresiva, porque de las decisiones que estos tomen depende la existencia misma de la empresa.

5.3.2. Recursos Financieros:

Estos no se han aprovechado al máximo. Afirrn8.mos esto noroue estrategia de vender prioritariamente a los socios implica un no aprovechamiento pleno de estos recursos. Serían mejor aprovechados si contrariamente utilizaran una estrategia como la que hemos venido proponiendo a lo largo de nuestro análisis: penetración en el mercado.

5.3.3. Operativos:

La función principal que desarrolla la empresa es comercialización. Esta la lleva a cabo adquiriendo artículos de varios proveedores, los que posteriormente serán vendidos en el país a los clientes de dicha sociedad.

El segmento de mercado que abarca la empres;:. es bueno, pero no satisfactorio, por el hecho de que la empresa ha tenido que pedir a sus socios que incrementen su potencial de compras haciéndoles la observación de que: ha habido una gran indiferencia por el desarrollo de la empresarios la decadencia en sus compras solo podría llevarnos a una debilidad la cual provocará pérdidas hoy queremos inst8larlo a cooperar más, con un incremento en sus compras para así recibir sus beneficios"° (ii:)

En cuanto al sistema de precios y distribución de la empresa son calificados por sus socios como magníficos.

(i!:) Carta enviada por la CACDUFASA a los socios el día 18/6/81.

5.4. Dimensiones Externas:

Entre éstas consideramos más importante la dimensión política, social y económico, la cual está afectando en mayor cuantía las relaciones comerciales entre las empresas y los consumidores.

La situación política, social y económica afecta actualmente toda la economía del país.

Acontecimientos tales como la Revolución Nicaraguense, la inestabilidad política de El Salvador y Guatemala, el aumento constante en los precios del petróleo, la desvalorización del colón con respecto al dólar son factores que han contribuido al detrimento social, político y económico del país.

Toda ésta situación ha provocado escasez de artículos, aumento de impuestos y aranceles y otros que afectan directamente a toda la industria nacional.

Las otras dimensiones ambientales son importantes y la empresa debe tomarlas en consideración. La dimensión del mercado es vital, y como anteriormente recalcamos la empresa debe evaluarla con más cuidado, ya que solo ha tomado para sí un segmento de 37 socios, el cual no satisface las necesidades económicas de la Cadena Comercial.

En relación a la dimensión del producto, la empresa debe adquirir artículos de mayor aceptación entre los consumidores; para esto deberá estar en constante revisión de los productos que conforman su inventario, para así no tener problemas de acumulación de artículos que no tienen salida.

5.5° Ventajas de la Estrategia Penetrocion .en el Mercado

a- La empresa no requiere de un gran gasto; puede locrarlo con los recursos existentes.

b- Se puede lograr a largo plazo una mejor posición competitiva en el mercado.

c- Posiblemente se incrementarán las utilidades.

d- Una ventaja implicito, en este proceso es que al aumentar las ventas aumentará el volumen de compras; lo cual le dará la oportunidad de regatear mejores precios a los proveedores y por ende tendría una mejor posición competitiva

Estrategia a Largo Plazo

5,6.1. Integración hacia adelante:

La integración hacia adelante implica que una empresa comercie sus producto, por medio de canales de distribución propio. En el caso de la empresa, que estudiamos, desde su inicio ha estado interesada de esta forma ya que sus socios o dueños son los co,mtles de distribución de la cadena.

5.6.2 Descripción:

Propongamos una alternativa tanto de Integración hacia adelante, como ampliación del mercado estaes la posibilidad de que la Cadena Comercial instale un supermercado en la zona.

Es factible la instalación del mismo ya que San Ramón es una ciudad prometedora, por su constante evolución¹, tanto económico, social y físico y su posición geográfica le da las siguientes ventajas:

a) Es un punto entemedio en la zona:, occidente del país lo cual la hace ser sede de diferentes instituciones tales como Universidad de Costa Rica, Corte Suprema, Dirección de Tráfico etc.

b) El traslado de los habitantes de lo zonas,aledañas para realizar las compras en San Ramón.

Basándonos en una encuesta informal que se le realizo a una pequeña muestra de habitantes de la zona, se detectó la necesidad de un negocio de este tipo ya el actual supermercado y los dos mini supermercados, no satisfacen la demanda actual, de este segmento del mercado. La mayoría de los entrevistados opinan, que el sitio idóneo es la zona intermedia entre la Escuela Jorge Washington y los residenciales las Tres Marías y los parques.

Las características que los consumidores potenciales, consideran necesarias son:

a) Comodidad.

b) Diversidad de líneas de productos granos básicos, productos enlatado verdulería carnicería, juguetería, tienda, productos especiales etc.

e) Soda.

d) Parques

Para la implementación de esta estrategia, la empresa debe considerar el análisis hecho anteriormente para la estrategia, la empresa debe considerar el análisis hecho anteriormente para la estrategia operativa.

Como nuestra económica esta en constante cambio, la empresa al implementar, está estrategia debe hacer un analisis conciente de la factibilidad de está alternativa, en ese momento

.6.3. Ventajas:

- a) El proveedor del nuevo supermercado sería la misma cadena. El tener que abastecerlo, las compras de la cadena se incrementarán lo cual tendrá la ventaja de regatear mejores precios a los proveedores.
- b) Los actuales supermercados no satisfacen la demanda de los consumidores. Esto lo podrá aprovechar la Cadena Comercial.
- e) Los socios se verán beneficiados ya que probablemente, se incrementarán las utilidades, y la empresa estará en posibilidades de otorgar dividendos a los mismos.
- d) Con la instalación del nuevo supermercado, la Cadena Comercial cubrirá otros segmentos del mercado.

5.6.4 Desventajas ;

- a) La empresa necesitará una mayor inversión, para la cual necesitará de financiamiento externo o de aportes adicionales de sus socios.
- b) Necesitará de más personal por lo que su costo total se incrementará y necesitaría un mayor presupuesto de efectivo.
- e) Puede tener problemas con sus socios, ya que verán la instalación del supermercado como una competencia desleal.
- d) Si la empresa no opta por ésta alternativa a largo plazo se encontrará en la situación de haber sido superada por aquellos que tuvieron el coraje de aceptarla.

5 7. Recomendaciones y Conclusiones

1) Basándonos en la rotación del inventario, deducimos que este ha **venido** rotando cada vez menos esto significa que el inventario se ha venido incrementando innecesariamente, si partimos del supuesto que el año 1977 es un año con características normales. Es por lo anterior que recomendamos que se revise periódicamente los montes invertidos en los mismos,

2) La distribución de mercadería no se ha hecho de la forma óptima, por lo que consideramos que esta debe ser acomodada, tomando en cuenta la prioridad de cada artículo y minimizando el espacio utilizados

3) La empresa no tiene asegurado su edificio, lo que la hace excesivamente vulnerable a cualquier desastre imprevisto, por esto recomendamos que la Cadena tome un seguro que la proteja contra diversas circunstancias imprevisibles, pues consideramos que esto no es un lujo, sino una necesidad de protección.

4) La Cadena Comercial no le otorga a sus empleados ningún tipo de incentivo, pues solo le otorga el salario mínimo legal, lo cual hace que los empleados trabajen por su salario y no por amor a la empresa; es por esto que opinamos que es necesario que la empresa de incentivos al personal.

5) La Cadena Comercial no se ha identificado hasta el momento dentro del mercado, por lo que consideramos importante que utilicen un slogan y logotipo que la identifiquen; estos pueden ser los recomendados.
(Ver anexo# 15)

5.8. COMPROBACION DE HIPOTESIS

A lo largo de nuestra investigación, hemos observado que la empresa ha incrementado su capital de trabajo, en los últimos cinco años, en una forma creciente lo que indica una mayor económica a la empresa. Su endeudamiento se ha mantenido alrededor de un 50%, pero de este 50% la mayor cuantía es a corto plazo sobre todo con sus proveedores. Debido a esto la razón pasivo a largo plazo a activo total es solamente un 9.6%, lo que indica a largo plazo que se ha estado financiando en una proporción muy grande con capital propio, por lo que no aprovecha bien el apalancamiento financiero.

De lo anterior deducimos que la empresa debería financiarse con capital externo y no recurrir a sus socios para realizar cualquier inversión.

En las estrategias que recomendamos, se analiza la posibilidad de cubrir un mayor segmento del mercado, además si estas estrategias son implantadas en forma óptima, lejos de ser perjudicada por la competencia, estará la Cadena Comercial en mejor posición para desplazar a ésta.

BIBLIOGRAFIA

- Gitman, Laurence J. Fundamentos de Administración financiera. México:
Harla S.A., 1980. 791p.p.
- Gómez Barrantes Miguel. Temas de estadística General, Costa Rica: San José.
Universidad de Costa Rica. 1978.
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 2ª edición, México:
Editorial Diana, 1979. 1090 pp.
- Quintana, Carlos. Estadística elemental. Costa Rica: San José: Univer-
sidad de Costa Rica, 1978. 224 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Primera parte. México:
Editorial Limusa, 1979. 235 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Segunda parte. México:
Editorial Limusa, 1979. 235 pp.
- Shamblin, James-Stevens, J. R. Investigación de operaciones. Colombia:
Mc Graw Hill, 1975. 420 pp.
- Terry, George R. Principios de Administración. 3ª ed. México: C.E.C.S.A.,
1980. 699 pp.
- Weston, Fred. Brigham, Eugene. Administración Financiera de Empresa.
3ª edición. México D.F.: Nueva editorial
Interamericana S. A., 1975. 591 pp.

ANEXO #1

CUESTIONARIO AL PERSONAL

- 1- Como se encuentra en su puesto?
- 2- Considera usted que esta empresa se interesa por el bienestar del personal?
- 3- Se encuentra satisfecho en esta empresa?
- 4- Los aguinaldos de la empresa son adecuados?
- 5- Cómo considera usted "las reglas" de higiene, orden y seguridad de la compañía?
- 6- Cómo considera usted su salario? Bueno , malo. Porqué?
- 7- Cómo considera el ambiente de la empresa? Amistoso o malo?
- 8- Se dan ascensos? ¿De qué tipo?
- 9- ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo?
- 10- ¿Son frecuentes los accidentes?
- 11- Le dan a ustedes incentivos?
- 12- Existen favoritismos entre el personal?
- 13- Cómo considera usted la disciplina en esta empresa?
- 14- Cómo considera usted a su jefe inmediato?
- 15- A quién se le puede responsabilizar de las faltas de comprensión que pueden existir en ésta empresa?
- 16- ¿Cuánto es su sueldo?

ANEXO #2

ENTREVISTA AL ENCARGADO DEL PERSONAL

- 1- Existe alguna política para reclutar personal?
- 2- En caso de no. Cómo se da trabajo al personal?
- 3- Cómo se solicita personal. (anuncios, rótulos, ect.)
- 4- Cómo se selecciona al personal?
- 5- El personal que labora es calificado?
- 6- Cómo son la relaciones laborales?
- 7- Si existen rotacion de personal?
- 8- Existen ascensos al personal y como se realizan los mismos?
- 9- Se adiestra al personal?
- 10- Cómo esta formado el salario de los trabajadores? (Salario base más otros incentivos, etc.)
- 11- Se controlan los ausentismos y los retardos?
- 12- El personal pertenece algún sindicato.
- 13- Qué factores toman en cuenta la ~~Junta~~ Directiva para contratar al personal.

ANEXO #3

ENTREVISTA EN AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDADES

- 1- Existe control estricto del efectivo en caja y bancos.
- 2- Las ventas se realizan al contado o al crédito.
- 3- Cuál porcentaje es a crédito y a contado.
- 4- Cómo se realizan los cobros.
- 5- Se archivan copias de los cheques.
- 6- Cómo se realizan las compras a crédito o al contado?
- 7- Se han prestado caso de cuentas incobrables.
- 8- Realizan ustedes inventarios. De que tipo?
- 9- Se hacen presupuestos de ventas? Quién los realiza.
- 10- Los estados financieros se realizan anualmente, trimestralmente?
- 11- Existen pérdida de materiales. Cómo lo controlan?
- 12- Realiza la empresa control de inventarios.
- 13- Qué uso le dan a los Estados Financieros.

ANEXO #4

ENTREVISTA DE MERCADO

- 1- A quiénes venden su producto actualmente?
- 2- A quiénes piensan venderle en el futuro?
- 3- A qué otras zonas venden el producto?
- 4- Cuáles son los principales proveedores?
- 5- Si venden fuera de la zona, qué ventajas y desventajas obtienen?
- 6- Están relacionadas las ventas del producto con la tendencia de la economía del país?
- 7- Quiénes son los principales competidores en el mercado?
- 8- Cuáles son las principales restricciones que pueden reducir el potencial de compra de los productos que venden?

EL PRODUCTO

- 9- Cuáles medidas tomarían en caso de que se introdujera en el mercado un competidor más fuerte que ustedes?
- 10- Qué política de precio y descuento se ha aplicado hasta ahora?
- 11- Cómo se compara el precio del producto con el de los competidores? Están justificadas las diferencias, si las hay? Por qué? Qué influencia tiene el precio en la demanda final?
- 12- Qué porcentaje en promedio le cargan de ganancia al producto?
- 13- Están en posibilidad de bajar los precios en caso de que lo haga la competencia?

14- Cuál ha sido el porcentaje de beneficio y de las inversiones en cada uno de los últimos 5 años?

15- Tiene la empresa algún proyecto de desarrollo? Cuál es?

ESTRUCTURA, ORGANIZACION Y ORIENTACION DE LA

1

COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA

16- Como hacen ustedes para controlar los gastos?

VENTAS Y DISTRIBUCION

17- Como distribuye la mercadería?

a. ___ Mayorista a mayorista

b. ___ Mayorista a detallista

c. ___ Mayorista consumidor

18- Cuáles son las ventas previstas para este año?

___ Aumentarán

Disminuirán

PUBLICIDAD Y POLITICA DE PROMOCION

19- Qué presupuesto de publicidad y promoción tienen los productos para el año? Hacen lo mismo la competencia?

20- Se han analizado los costos de una campaña de publicidad y los ingresos que ella puede generar?

21- Quién dirige y autoriza ésta campaña?

22- Se concede importancia de influir en personas que de otro modo no compararían? De ser así de qué manera?

23- Porque hace o no publicidad la empresa?

24- Ha tratado la Empresa de crear un logotipo, una imagen de la Empresa?

25- Qué imagen de la empresa querría crear la dirección general en la mente del público?

EVOLUCION DE LA EMPRESA

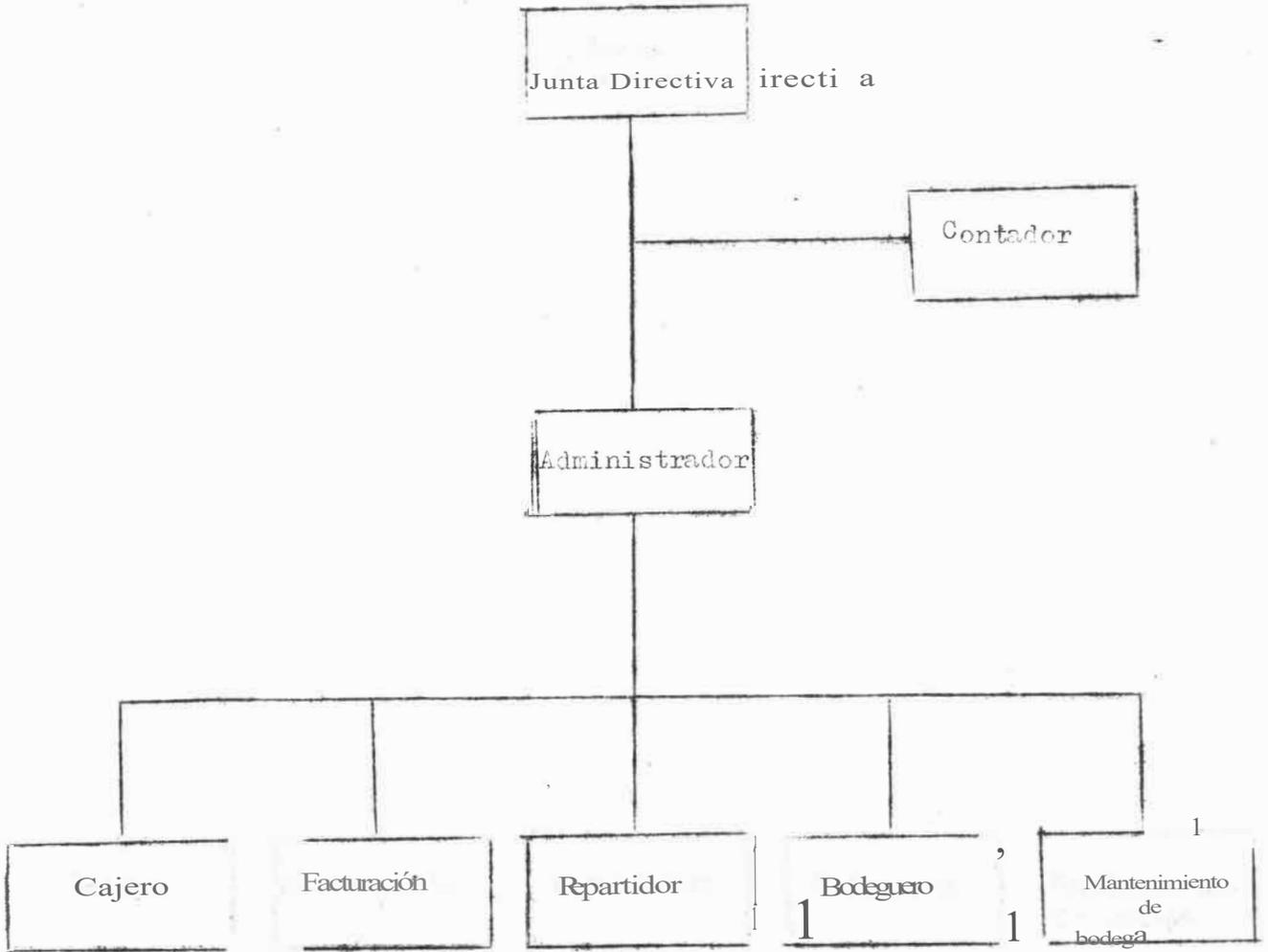
26- Cuáles son los objetivos de la dirección general para los próximos cinco años?

27- Qué se hace en la actualidad para dar una formación al futuro miembro del personal directivo?

28-Cuál es su concepto de comercialización?

ANEXO# 5

Organigrama de la Cadena Comercial.
de la Cadena



CUADRO 1

Existencias de la Cadena Comercial de San Ramón

<u>AÑOS</u>	<u>EXISTENCIAS</u>
1976	512107.60
1977	526080.55
1978	71 297.
1979	52712.95
1980	1558892, 10

Cuadro 2

Compras de la Cadena Comercial en el período de 1976-1980

Años	Compras
1976	3616552.90
1977	4116667.55
1978	4373757030
1979	5112182.94
1980	7262184.57

CUADRO 3

Relación de Ventas, Compras y Existencias de la Cadena de Distribución en El Salvador 1976-1980

<u>Año</u>	<u>VLFT.t.c.S</u>
1976	3745596.90
1977	4309607.80
1978	4366663.45
1979	5193819.90
1980	7045765.40

Cuadro 4

Relación de Ventas, Compras y Existencias de la Cadena de Distribución en El Salvador 1976-1980

en el período 1976-1980

<u>Año</u>	<u>VENTAS</u>	<u>EXISTENCIAS</u>	<u>COMPRAS</u>
1976	3745596.9	512107.60	3621922.30
1977	4309609.8	526080.55	4116667.55
1978	4366662.45	743297.00	4373757.30
1979	5193819.90	932712.95	5112183.94
1980	7045765.40	1558892.10	7262184.57

Gráfico 1 C

Existencias de la Cadena Comercial

En el periodo 1976-1980

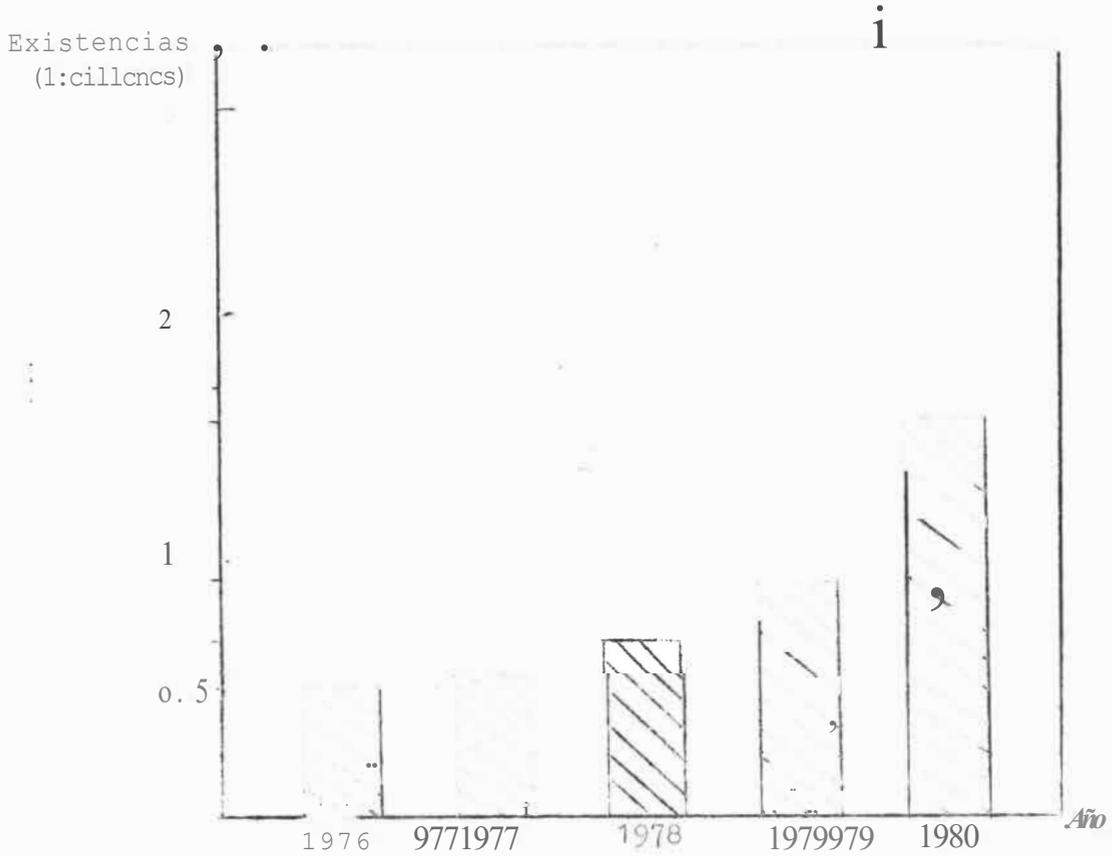
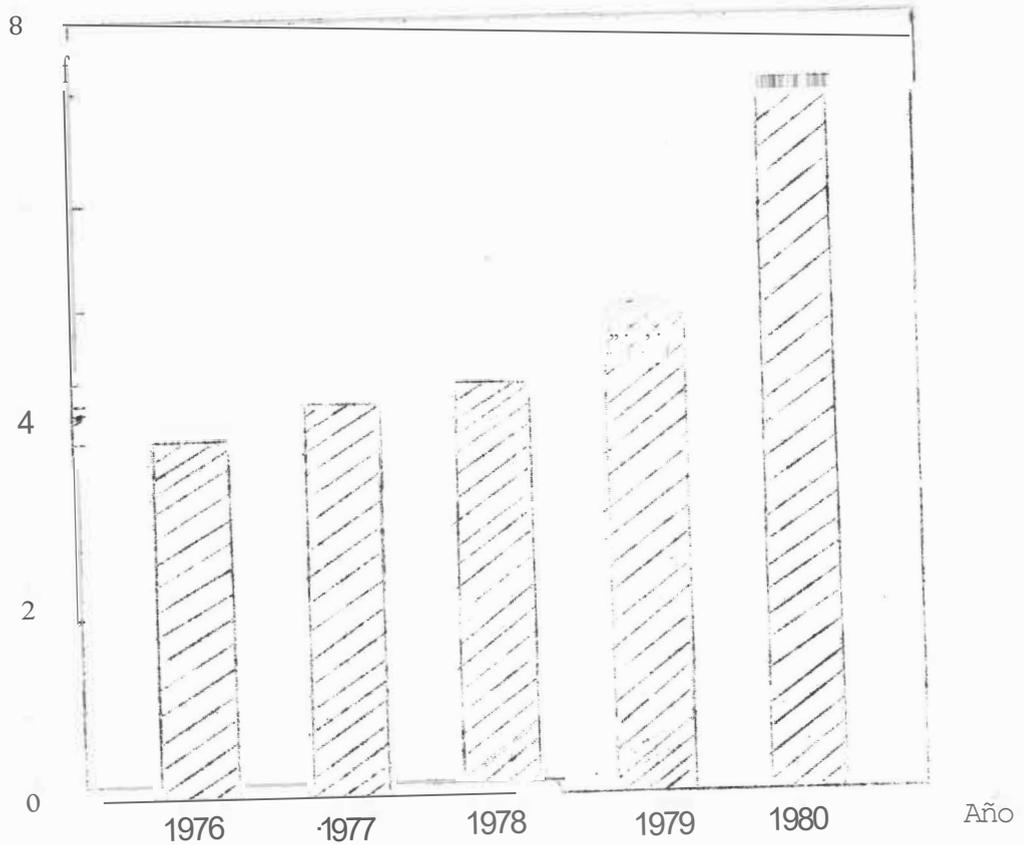


Gráfico 2

Compras de la Cadena Comercial

En el período de 1976-1980

Compras
(millones)



Ventas de la Cadena Comercial

En el período 1976-1980

Ventas (millones)

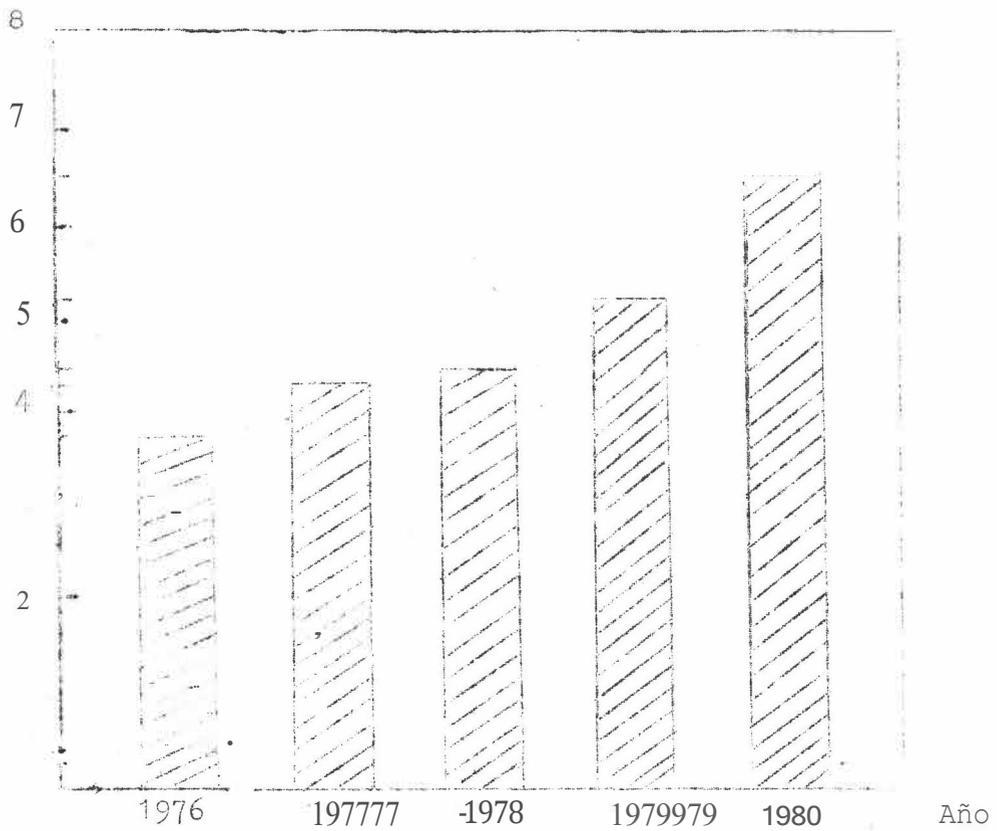
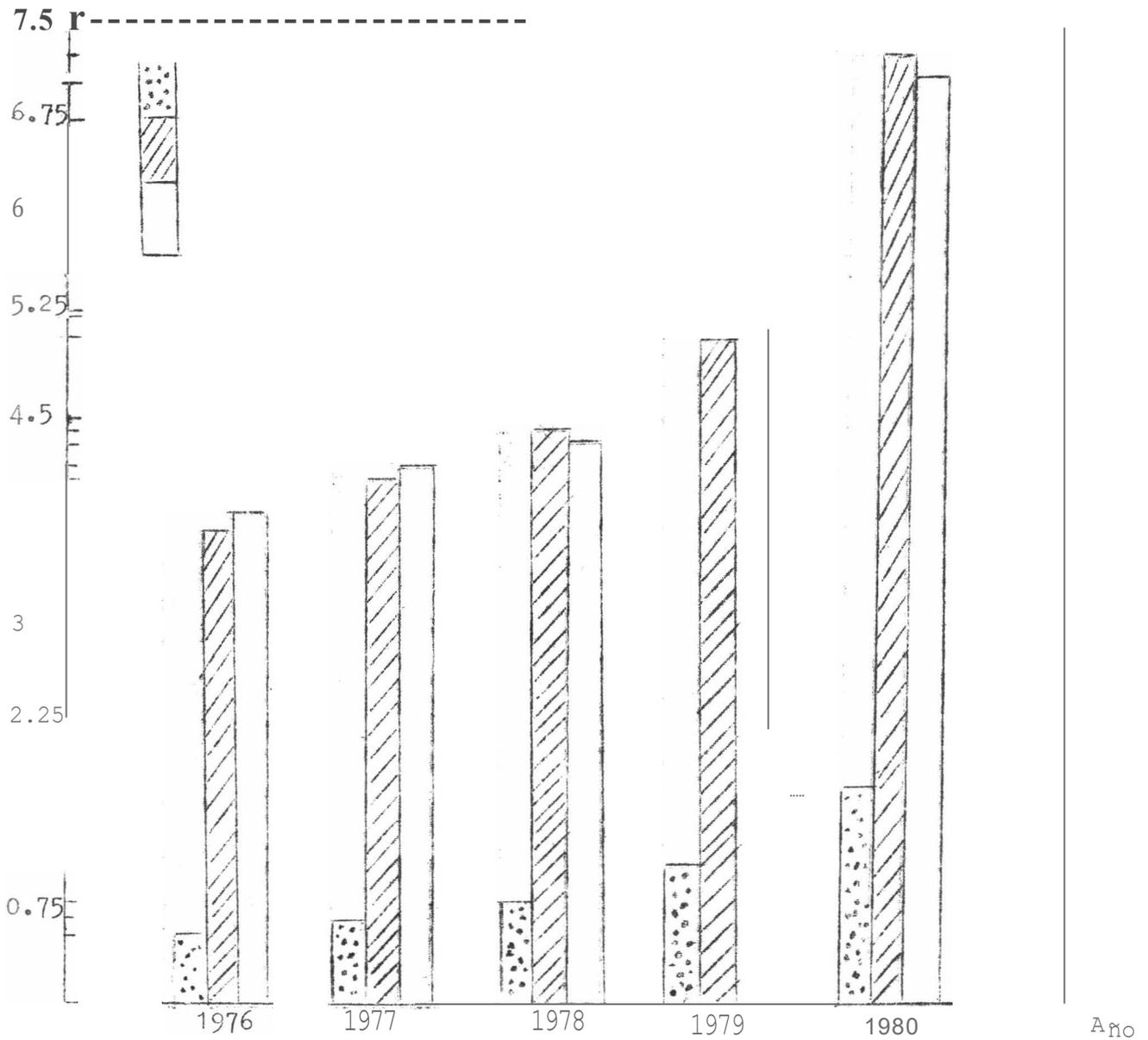


GRAFICO # 4

Ventas, compras y existencias de la Cadena Comercial
En el periodo 1976-1980

(millones)



ANEJO # 7

Cuadro resumen de la encuesta
realizada al personal de la Cadena Comercial

<u># PREGUNTA</u>	<u>RESPUESTAS</u>	<u>ABSOLUTO</u>	<u>PORCENTUAL</u>
1	bien	4	100
	regular	-	-
	mal	-	-
2	sí	3	75
	muy poco	1	25
	no	-	-
3	sí	4	100
	no	-	-
4	sí	3	75
	no	1	25
5	bueno	4	100
	regular	-	-
	mal	-	-
6	mal	1	25
	regular	3	75
	bueno	-	-
7	bastante amistoso	4	100
	regular	-	-
	malo	-	-
8	sí	1	25
	no	3	75
9	su sueldo	-	-
	el trato	-	-
	su labor	4	100
10	sí	-	-
	no	4	100
11	sí	-	-
	no	4	100

Continuación del cuadro resumen de la encuesta

realizada al personal de la Cadena Comercial

<u># PREGUNTA</u>	<u>RESPUESTA</u>	<u>ABSOLUTO</u>	<u>PORCENTUAL</u>
12	sí	-	-
	no	4	100
13	bueno	4	100
	malo	-	-
	regular	-	-
14	capaz y bueno	4	100
	capaz y malo	-	-
	incapaz y bueno	-	-
	incapaz y malo	-	-
15	junta directiva	4	100
	administrador	-	-
	los trabajadores	-	-
	otros	-	-

ANEXO#5,

<u>Puesto:</u>	<u>Nombre Empleado:</u>	<u>Sueldo:</u>
Administrador	Rogelio Quesada	3645.00
Contador	José Luis Fonseca	866.25
Cajero	Miguel A. Gonzales	1768. 50
Facturación	Carmen Chávez V.	17680 50
Reparador	José Angel Mendez	1684. 50
Bodega	Fredy Arguedaz P	1 684.11.50
mantenimiento de bodega	Gustavo Hurtado	150. 00

Anexo # 9

Razones Financieras y

Gráficos

Razones Financieras de la Cadena
Comercial de Detallistas Ramonenses
(colone;)

RAZONES DE LIQUIDEZ

1- Capital neto de trabajo

ⁱ 1976	5439443081	297 703.25 = 245,7.D.56
1977	566,568.91	263 138.80 = 30),430 o11
1978	762;590.64	389,681c50 =372,409.14
1979	9959319.99	512,303.10 = 483 016o89
1980	1588,605013	965,311014 = 6239294

2- Razón corriente

A O 1976	<u>543,443.81</u>	= 1.83 veces
	297,763.25	
1977	21	= 2.15 veces
	263,138.80	
1978	181i .2.2.9A	= 1.96 veces
	389,681.50	
1979	.22.2-2..31.2..7..19-94	veces
	512; 303.10	
1980	.12. 52.05 u	= 1o60 veces
	965,311,14	

3- PRUEBA DEL ACIDO,
AÍ:O

1976	<u>543,443.81 - 512,10L,60</u>	- 0,11 veces
	263,138080	

li			
1977	$\frac{543,443.91}{263,138.80} - \frac{512,107.6}{263,138.80}$		0,154 veces
1978	$\frac{762,590.64}{389,631.50} - \frac{743,297}{389,631.50}$		0.049 "
1979	$\frac{995,319.99}{512,303.10} - \frac{932,112.95}{512,303.10}$		0.12
1980/	$\frac{1588,605.13}{965,311.14} - \frac{1558,192.1}{965,311.14}$		0.031

Razones de Actividad

ROTACION DE INVENTARIOS

A: o

1977	$\frac{4102,694.60}{512,107.60 + 526,080.55}$		7.9 veces
1978	$\frac{4156,540.85}{526080,55 + 74,1}$		6.55 veces
1979	$\frac{4922,766.99}{526080.55 + 922,712.95}$		5.87 veces
1980	$\frac{6636,005.42}{932,712.95 + 1588,605.13}$		5,26 veces

RAZONES DE APALANAMIENTO

Razón de endeudamiento

Año		
1976	$\frac{221,103,215}{557,195,011}$	53%
1977	$\frac{264,028,012}{576,912,046}$	46%
1978	$\frac{681,500}{769,959,990}$	= 51%
1979	$\frac{512,303,100}{1,092,849,590}$	= 47%
1980	$\frac{115,311,140}{2,073,256,580}$	= 18%50

RAZON PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL.

1980	$\frac{200,000}{1,107,944,504}$	18%
------	---------------------------------	-----

RAZON PASIVO-CAPITAL

1980	$\frac{200,000}{907,945,044}$	22%
------	-------------------------------	-----

PLAZO PROMEDIO DEL INVENTARIO

AÑO	
1977	$\frac{360}{7.9} = 45.57$ Días
1978	$\frac{360}{6.55} = 55$ días
1979	$\frac{360}{6.55} = 61.32$ días
1980	$\frac{360}{5.26} = 68,44$ días

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

1976	$\frac{27:152526,20}{5579195.01} = 6.72$ veces
1977	$\frac{430.9,607.80}{576,912,46} = 7,47$
1978	$\frac{1166,662,45}{7699594,99} = 5.67$
1979	$\frac{512,812,20}{1092,049,59} = 4.75$
1980	$\frac{7045.765.40}{2073,256058} = 3.39$

Razones de Rentabilidad

Margen Bruto de utilidad

Año

1976	$\frac{105,808.62}{37459596.90} = 2,82\%$
------	---

Año		
1977	$\frac{206\,913.2}{43099607.8} = 4.8\%$	
1978	$\frac{210\,121.60}{43669662.45} = 4.81\%$	
1979	$\frac{271\,022.21}{5193819.90} = 5.22\%$	
1980	$\frac{4022722.2^a}{70459765.40} = 5.81\%$	

Margen reto utilidad

Año		
1977	$\frac{62\,102.22}{43099607.80} = 1.44\%$	
1978	$\frac{412\,421.8}{43669662.42} = 1.08\%$	
1979	$\frac{88\,082.10}{51931819.90} = 1.69\%$	
1980	$\frac{1262222}{70459765.40} = 2.23\%$	

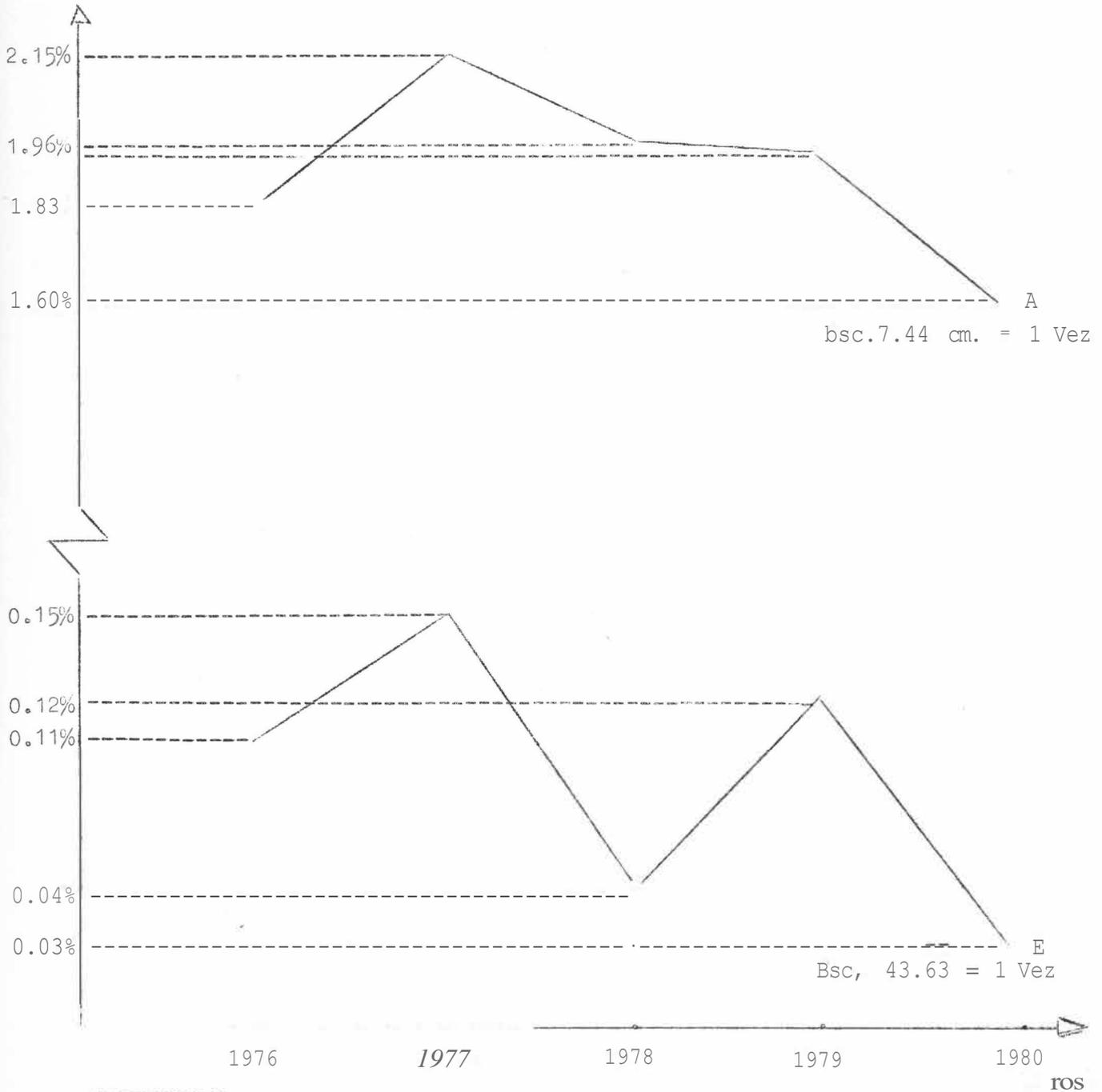
Rendimiento de la inversión

Año		
1977	1.441/o (7.47)	10.76%
1978	1.081/o (5.67)	6.12%
1979	1.691/c (4.7)	8.03%
1980	2.23% (3.39)	7.56%

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMOENSES

RAZONES DE LIQUIDEZ

- 1976 a 1980



(A) Razón Corriente

(B) Prueba del -1.cid

C N C C lt 1. 1. li ,

VECES

8 C N ii i C N i f. , 1 Vi NI

DIAS

7.90

6.55

5.87

5.26

68.44

61.32

55

45.57

1977

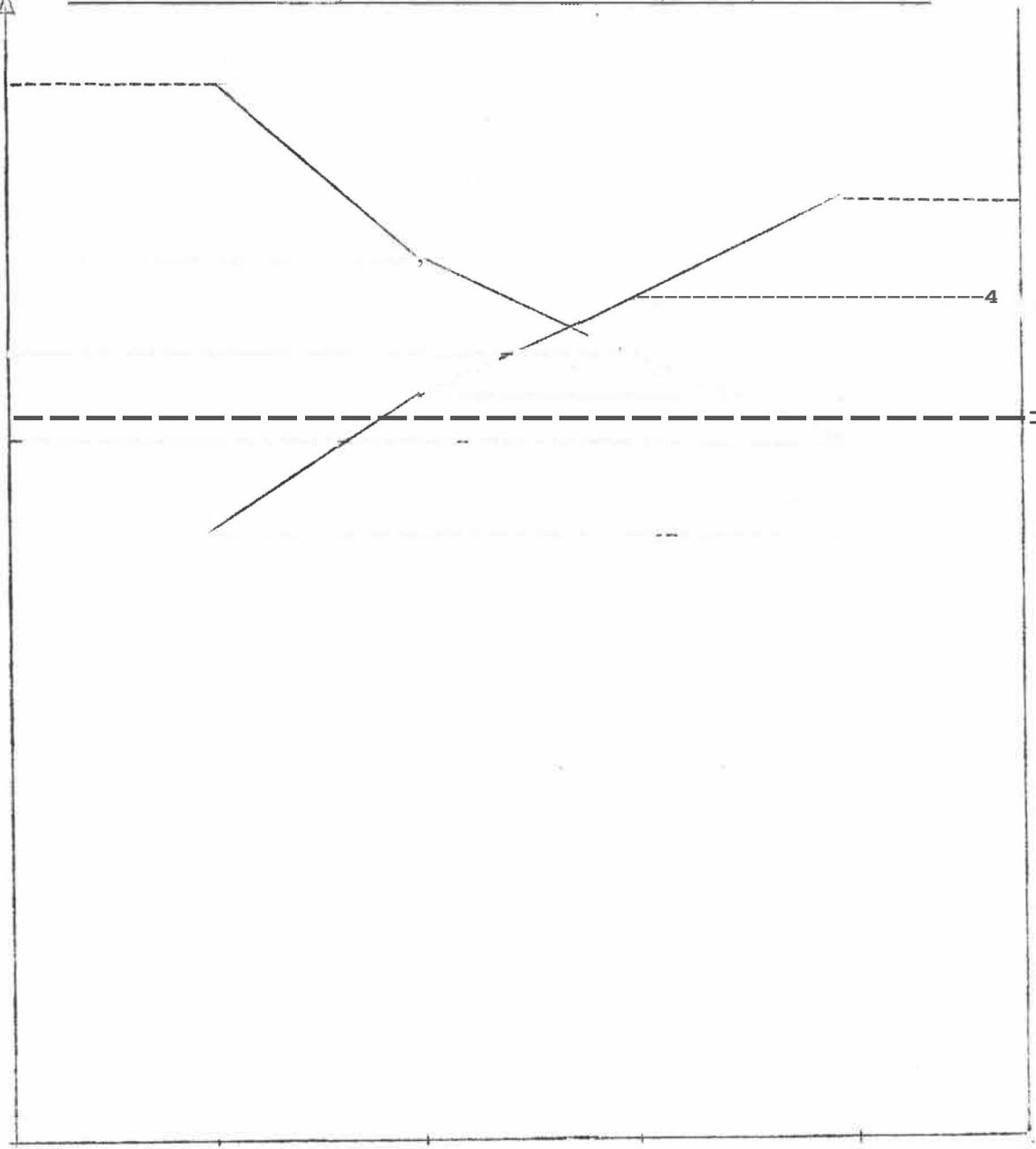
1978

1979

1980

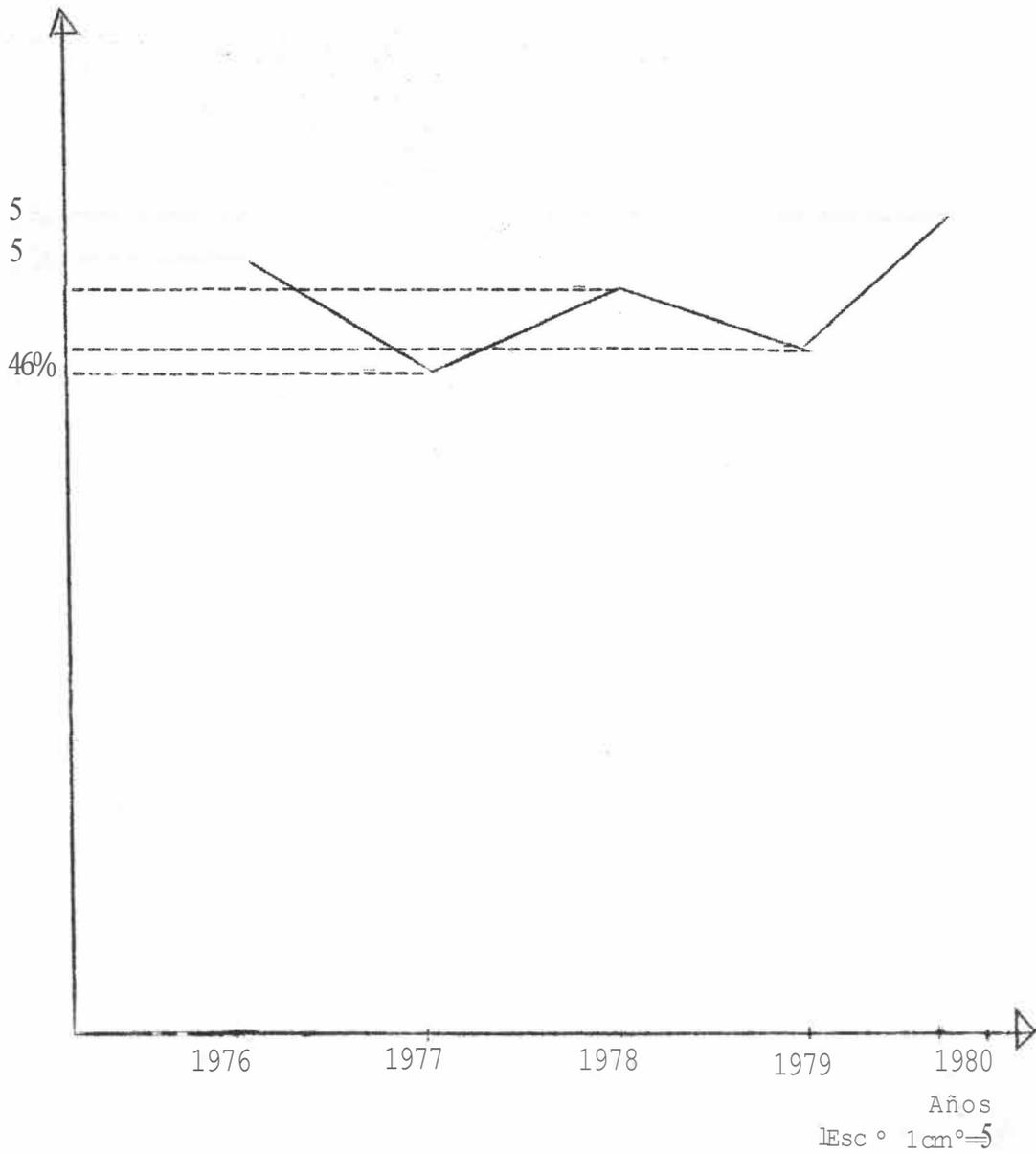
Esc: 1cm = 2veces

:Esc. ;1cm° = 5 días



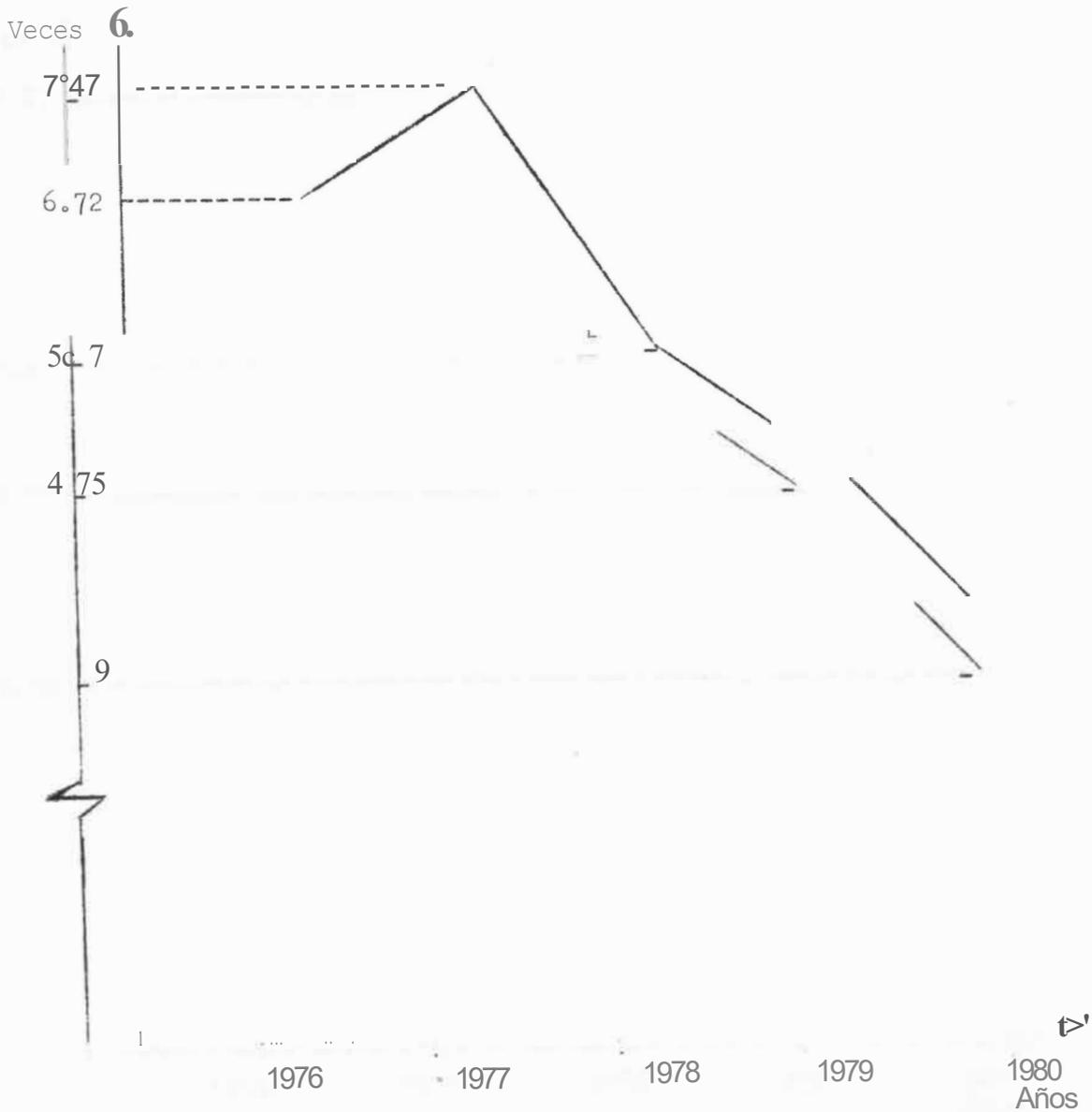
CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RACIONENSES

RAZON DE ENDEUDAMIENTO
(1976 a 1980)



Cadena comercial de detallistas Ramonenses
Rotación del Activo Total

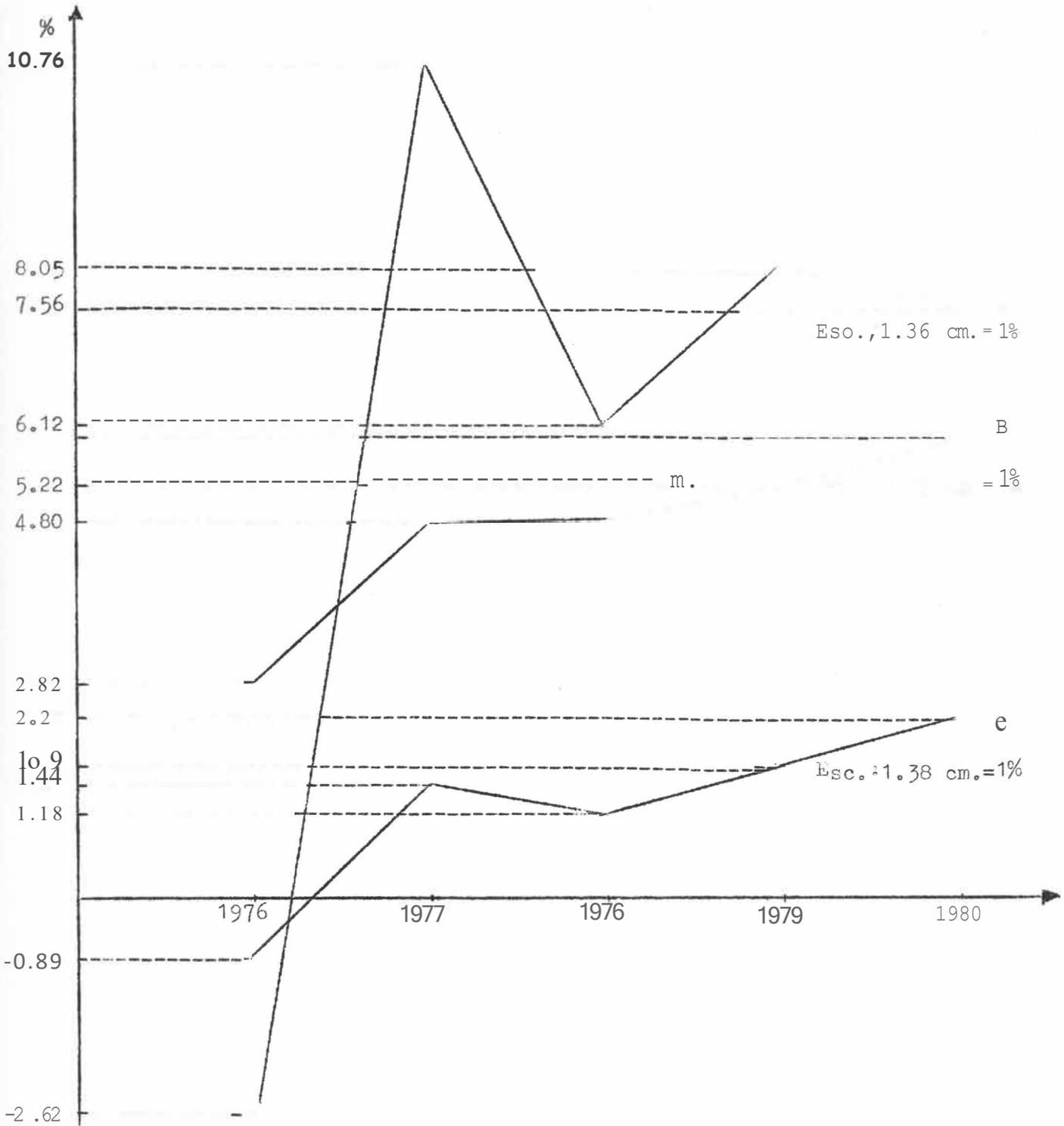
----- (1976 a 1980)



Ese.: 2cm.=1 Vez

CADENA COMERCIAL DE DISTRIBUCIONES RAÍONALES

RAZONES DE SOSTENIBILIDAD



(11.) Rendimiento de la Inversión; (B) Margen Bruto de Utilidad y (C) Margen Neto de Utilidad

Anexo # 10
Balance General y Estado de Perdidas y Ganancias

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES

BALANCE GENERAL

al 30 de Setiembre de 197
(COLONES)

ACTIVO

Activo Circulante

Caja	400		
Banco Nacional de Costa Rica	219824.06		
Banco de Costa Rica	71.60		
Inventario de Mercaderías	5129107060		
Varios Deudores	19 908		
Impuesto de Ventas	2,595.75		
Impuestos/ Renta pagado por anticipo	789.30		
Gastos Pagados por Anticipado	39 747.50		
			543,443.81

Activo Fijo

Nobiliario	32,600.15		
<u>Depreciación</u>	<u>189848.95</u>	<u>13,751.20</u>	<u>1,751.20</u>
TOTAL DEL ACTIVO			5579195001

PASIVO

Pasivo Circulante

Varios Acreedores	2599 790.15		
Documentos por Pagar	379218		
Gastos por Pagar	695.10		
			<u>297,703.25</u>
TOTAL DEL PASIVO			297 703.25

PATRIMONIO

Capital: 88 acciones nominales	88,000		
Reserva Legal	8,800		
Superávit Libre (Utilidades Acumuladas)	119,711.76		
Aportes de Socios p/ Aumento de Capital	42,980		<u>259,491.76</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>557,195.01</u>

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES S A.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

30 de setiembre de 1976

Ventas del año

<u>Costo de lo vendido:</u>	3.745.596.90	
Inventario de mercaderías-anterior	∅ 535.342.95	
Compras del año	3.621.922.30	
Fletes Pagados	<u>12.467.35</u>	
	3.634.389.65	
Menos Descuentos s/Compras	<u>170836.75</u>	<u>3.616.552.90</u>
		4.151.895.85
Menos inventarios actual	<u>512.107.60</u>	<u>3.639.788.25</u>
Ganancias bruta en mercaderías		105.808065

Menos

Gastos Generales	110.345.51	
Pérdida en Activos Depreciables	159.60	
Intereses Pagados: Banco de Costa Rica	<u>10.193.95</u>	<u>120.699.06</u>
		(∅ 14.890.41)

Más:

Ingresos Varios		<u>258.20</u>
Pérdida líquida, en el período	(∅,	<u>14.632.21</u>

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES S.A.

BALANCE GENERAL

al 30 de setiembre de 1978
COLONES/

ACTIVO

Activo Circulante:

Caja		400.00	
Banco Nacional de Costa Rica		38,108.76	
Banco de Costa Rica		71.60	
Varios Deudores		1,908	
Inventario de Mercadería		<u>526,080.55</u>	566,568.91

Activo Fijo:

Mobiliario	21,655.15		
Menos: Depreciación Acumulado	<u>14,267.50</u>	<u>1,387.RS</u>	7,387.85

Otro Activos:

Gastos Pagados por Anticipado TOTAL DEL ACTIVO		<u>2,955.70</u>	<u>2,955.70</u> 576,912.46
--	--	-----------------	-------------------------------

PASIVO Y PATRIMONIO

Pasivo Circulantes

Varios Acreedores		249,139.70	
Impuesto de Ventas por Pagar		4,892.85	
Impuesto de Renta por Pagar		-9.P106a2	263,138.80

Otros Pasivos

Gastos por Pagar TOTAL DEL PASIVO		<u>959.35</u>	<u>959.35</u> 2649098.15
-----------------------------------	--	---------------	-----------------------------

PATRIMONIO

Capital:88 acciones nominales	88,000		
Menos:Acciones en Tesorería	<u>6,000</u>	82,000	
Reserva Legal		8,600	
Aportes de Socios p/Aumento de Capital		40,200	
Utilidades Acumuladas	119,741.76		
Utilidad Neta de este año	<u>62,102.55</u>	<u>181,814.31</u>	<u>312,814.31</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>576,912.46</u>

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES 9 S A .

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

30 de SETIEMBRE DE 1977

Ventas del año		4309.607.80
Costo de lo <u>vendido</u>		
Inventario de mercaderías-inicial	512.107.60	
Más: Compras del Año	<u>4.116.067.5</u>	
	40628.775.15	
J. Vencos; Inventario de Merc., derías-actual	<u>526.080.55</u>	<u>4.102.694.60</u>
Ganancia "bruta. en mercadería		206.913.20-
		5904
 Menos:		
Gastos Genc:r:ües	128.528.70	
Pérdida en Activos Depreciables	4.19?085	
IntereseB Pa6ados	<u>2.997.95</u>	135,724,50
		71.188.70
 Ingresos Varios		
		1.564.50
Ganancia neta en el período		72.753.20
 Impuestos sobre la Renta		
		10.650.65
Utilidad neta distribuible		62.102.55

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS
RAMONENSES BALANCE GENERAL

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1978 (COLONES)

ACTIVO			
Activo Circulante			
<u>Caja</u>			
Banco Nacional de Costa Rica.		400	
Banco de Costa Rica		6,870.57	
Varios Deudores		-:1.60	
Inventario de Mercaderías		39,908	
Impuestos de Ventas		743.297	
Gastos Pagados por Anticipado		5,926.67	
		<u>2,116,590.64</u>	
Activo fijo:			
Mobiliario	23,599.15		
menos: Depreciación	<u>16,594.80</u>	<u>7,004.35</u>	<u>7,004.50.35</u>
Total del Activo			<u>769,959.99</u>

PASIVO			
Pasivo Circulante:			
Varios acreedores			
Documentos a pagar			
Gastos por pagar		283,133	
Impuestos/ Renta por pagar		100,000	
		1,441,45,	
Total del pasivo		<u>5,104.05</u>	<u>389,681.50</u>
			<u>389,681.50</u>

Patrimonio			
Capital: 88 acciones nominales de 1000 colones cada una	88,000		
Menos:	8.000		
Acciones en Tesorería		80,000	
Reserva Legal		8,800	
Aporte de Socios p/ Aumento de Capital	181,814.31		
	<u>47,449.18</u>	229,663.49	379,913.49
Utilidades Acumuladas			769,594.99
Utilidad de este año			
Total de Pasivo y Patrimonio			

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES, S.A
 ESTADO DE GANANCIA Y PERDIDAS
 30 DE SETIEMBRE DE 1978

Ventas del año		4.366.662.45
<u>Costo de lo vendido:</u>		
Inventario de DGrcadcríns-inici:i.l	526.000.55	
l'KÍs:Cotl.pr0S dü1 -fi.0	4,373,757,30	
	4,899,837,85	
Menos :Inventario de Mercaderia actual	743.297.00	<u>4,156,540,85</u>
Ganancia bruta en mercaderías		2.156.540.85
 <u>Menos:</u>		
Gastos Generales	140.285.80	
Intereses Pagados	.15.400.00	155.685.80
		54-439.48
 <u>Más:</u>		
Ingresos varios		0 68
Ganancia en el período		54,436,48
 <u>Menos</u>		
Impuestos sobre la renta		<u>6.987.30</u>
Utilidad neta distribuible		47.449.18

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES, S.A.

ESTADO DE SITUACION

30 de setiembre de 1979

ACTIVO

Activo Circulante:

Caja	¢	400.00	
Banco Nacional de Costa Rica		59.721.29	
Banco de Costa Rica		71.60	
Inventario de Mercaderías		932.712.95	
Impuesto de Ventas		<u>2.414.15</u>	¢ 995.319.99

Activo Fijo:

Terrenos		92.420.00	
Mobiliario	¢	23.599.15	
Monos: Depreciación acumulada	<u>18.499.55</u>	<u>5.109.60</u>	<u>97.529.60</u>
Total del Activo.....			<u>¢1.092.849.59</u>

PASIVO

Pasivo Circulante:

Varios Acreedores	¢	394.869.05	
Documentos a Pagar		100.000.00	
Gastos por Pagar		1.261.40	
Impuesto Renta por pagar		<u>16.172.65</u>	<u>512.303.10</u>
Total del Pasivo.....	¢		<u>512.303.10</u>

PATRIMONIO

Capital: 88 acciones nominales de			
∅ 1.000.00 c/a.	∅ 88.000.00		
Menos: 16 acciones en tesorería	<u>16.000.00</u>	72.000.00	
Reserva Legal		8.800.00	
Aportes para aumento de Capital		86.900.00	
Aportes para compra de Terreno		95.500.00	
Utilidades Acumuladas	229.263.39		
Utilidad de este año	88.083.10	317.346.49	∅ 1.092.849.59
Total del Pasivo y el Patrimonio.....			

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES, S.A.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

30 de setiembre de 1979

Ventas del año.....	∅ 5.193.819.90		
<u>Costo de la mercadería vendida:</u>			
Inventario inicial	∅ 743.297.00		
Más compras del año - netas	<u>5.112.182.94</u>		
	∅ 5.855.479.94		
Menos: Inventario actual	<u>932.712.95</u>	<u>4.922.766.99</u>	
Ganancia bruta en mercaderías.....	∅ 271.052.91		
			(5,506%)

Menos:

Gastos Generales	¢	152 114.93	
Intereses Pagados		18.000.00	
Gasto. Varios		<u>1.208.00</u>	<u>172.022.93</u>
	¢		99.029.98 (2.01%)

Ingresos Varios		<u>7.789.87</u>
Garancia neta en el período	¢	106.819.85
Menos:Impuesto sobre la renta	¢	<u>18.736.75</u>
Utilidad neta distribuible.....	¢.	<u>88.083.10</u>

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES, S.A.

ESTADO DE SITUACION

30 de setiembre de 1980

Activo Circulante:

Caja			
Banco de Costa Rica	¢	400.00	
Banco Nacional de Costa Rica		71.60	
Inventario de Mercaderías		9.162.82	
Impuesto de Ventas		1.558.892.10	
		20.078.61	¢1.558.605.13

Activo Fijo:

Terrenos		104.251.00	
Edificio en Proceso de Construcción		370.397.65	
Mobiliario	¢26.937.15		
Menos:Depreciación	16.324.35	10.012.80	484.651.45
Total del Activo.....			<u>¢2.073.256.58</u>

PASIVO

Pasivo Circulante:

Varios Acreedores		724.532.24	
Documentos por Pagar		190.000.00	
Impuesto sobre la Renta por Pagar		44.768.90	
Gastos por Pagar		4.960.00	
Intereses por Pagar		1.050.00	¢ 965.311.14

Pasivo Fijo:

Hipoteca a Pagar		200.000.00	200.000.00
Total del Pasivo.....			¢1.165.311.14

PATRIMONIO

Capital:88 acciones nominales de

¢1.000.00 c/u.	¢88.000.00		
Menos:Acciones en Tesorería	4.000.00	84.000.00	
Reserva Legal		8.800.00	
Aportes para Aumento de Capital		116.200.00	
Aportes para Construcción de Edificio		178.000.00	
Aportes para Pago de Hipoteca		44.600.00	
Utilidades Acumuladas		276.345.44	907.945.44

Total del Pasivo y el Patrimonio.....			<u>¢2.073.256.58</u>
---------------------------------------	--	--	----------------------

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RANCHENSES, S.A.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

30 de setiembre de 1987

Ventas del año.....		¢7.045.765.40
<u>Costo de las Mercaderías vendidas:</u>		
Inventario de mercaderías inicial.	¢ 932.712.95	
Más:compras del año - netas -	7.262.184.57	
Mercadería disponible para la venta	¢8.194.897.52	
Menos:Inventario de mercaderías-actual-	<u>1.558.892.10</u>	<u>6.636.005.42</u>
Ganancia bruta en ventas.....	¢ 409.759.98	
<u>Menos:</u>		
Gastos Generales	¢ 181.109.55	
Intereses Pagados ..	21.550.00	
Pérdidas en Activos Depreciables	<u>756.00</u>	<u>203.416.25</u>
		206.343.73
<u>Más:</u>		
Ingresos Varicos		<u>17.92</u>
Ganancia neta en el período.....	¢ 206.361.65	
Menos:Impuesto sobre la Renta		<u>49.362.65</u>
Utilidad neta distribuible.....	¢ 156.999.00	

Anexo # 14
Encuesta a los socios de la
Cadena Comercial

1- Asisten a Asambleas ordinarias y extraordinarias.

Solo a la fin de año

2- Como socios que ventajas tiene en cuanto a la adquisición de mercaderías.

Precios bajos

Ofertas especiales

Otras

Ninguna

3- El acarreo de las mercaderías es:

Rápido

Regular

Lento

Vehículo Propio

4- El objetivo al incorporarse como socio de la Cadena Comercial fue:

Abastecedor seguro

Obtener dividendos

Precios bajos

Otros

5- Antes de realizar compras en la Cadena, consultar precios en otros.

Si

6- En cuáles otros establecimientos hace sus compras

Arvaco

Arcadio Melina

Otros

Ninguno

7- Considera usted que la Cadena tiene las preferencias en cuanto a precios y entregas con todos los socios.

Sí

No

8- Compra usted todos los abarrotes que necesita en su negocio en la Cadena Comercial.

Sí

No

9- Cual la causa por la que la Cadena Comercial en ocasiones hay faltantes de mercaderías.

Escasez en el país

de ciertos artículos

Falta control de inventarios

Otros

10- Como ha sido el desenvolvimiento de la Cadena hasta el momento.

Bueno

Malo

Regular

11- Cuáles son los faltantes que considera más importantes

En la organización

Mal manejo del
capital

Mal servicio

Ninguna

CUADRO # 1

Tabulación de la encuesta realizada
a los socios de la Cadena Comercial

<u># PREGUNTA</u>	<u>RESPUESTA</u>	<u>ABSOLUTO</u>	<u>PORCENTUAL</u>
1	sí	12	48
	no	4	16
	A la de fin de año	9	36
2	Precios bajos	21	58
	Ofertas especiales	11	31
	otros	2	5.5
	ninguna	2	5.5
3	Vehículo propio	2	12
	rápido	19	76
	regular	2	8
	lento	1	4
4	Asustecedor seguro	18	38
	Obtener dividendos	4	8.5
	Precios bajos	20	42.5
	otros	5	11
5	sí	9	36
	no	16	64
6	Arvaco	12	29
	Arcadio Molina	11	27
	otros	14	31
	Ninguno	4	10
7	sí	25	100
	no	-	-
8	sí	25	100
	no	-	-
9	Falta de artículos	20	80
	Falta Control Inventarios	4	16
	Otros	1	4
10	bueno	25	100
	mal	-	-
	Regular	-	-
11	Organización	2	8
	Manejo de Capital	5	20
	Mal servicio	1	4
	Ninguna	17	68

ANEXO # 11

PROYECCION DE VENTAS Y COMPRAS
CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES

CUADRO # 1

AÑO	VENTAS NETAS TOTALES	COMPRAS NETAS TOTALES
1	3745595.90	3616552.90
2	4309607.80	4116667.55
3	5193819.90	4373757.30
4	4366662.45	5112182.94
5	7045765.40	7262184.57

CUADRO # 2

AÑO	INDICE de PRECIOS	VENTAS DEFLATADAS	AÑO x VENTAS (1) . (3)	(VENTAS) ² (3) ²
(1)	(2)	(3)	(1) . (3)	(3) ²
0	100%			
1	103.49%	3619283.80	3619283.80	1.3099 x 10 ¹³
2	107.81%	3997410	7994820	1.5979 x 10 ¹³
3	114.29%	4544421.90	13633265	2.0651 x 10 ¹³
4	124.79%	3499208.50	13996834	1.2244 x 10 ¹³
5	147.40%	4780030.80	23900154	2.2848 x 10 ¹³
TOTAL		20440353	63144356	8.4821 x 10 ¹³

CUADRO # 3

AÑO	INDICE DE PRECIOS	COMPRAS DEFLATADAS	COMPRAS (DEFLATADAS) ²
0	100 %		
1	103.49%	3494591.60	1.2212 x 10 ¹³
2	107.81%	3818446.80	1.4580 x 10 ¹³
3	114.29%	3826894.10	1.4645 x 10 ¹³
4	124.79%	4096628.60	1.6782 x 10 ¹³
5	148.40%	4926855.10	2.4273 x 10 ¹³
TOTAL		20163415	8.2492 x 10 ¹³

CUADRO # 4

AÑO	VENTAS DEFLATADAS (1)	COMPRAS DEFLATADAS (2)	(1) x (2)
1	3619283.80	3494591.60	1.2647 x 10 ¹³
2	3997410	3818446.80	1.5263 x 10 ¹³
3	4544421.90	3826894.10	1.7391 x 10 ¹³
4	3499200.5	4096628.60	1.4334 x 10 ¹³
5	470030.00	4926855.10	2.3550 x 10 ¹³
TOTAL	20440353	20163145	8.3188 x 10 ¹³

Anexo # 12
Cuadro # 1

Calculo del porcentaje de compras para los meses:
Junio, Julio, Agosto y Setiembre

Mes	Compras	Fletes	Descuentos	Compras netas	Compras anl.1980	%
May	667356.63	2122.75	1318.40	660160.90		9,2
Jun	477700.5	2692	4071.95	476331.55		6,56
Jul	522049.2	1422,5	2564,85	520606.85	7262184,84	7,17
Ago.	919938.58	2789	5780.75	416946,83		12,63
Set	716575,90	2940	6432,26	713092,39		9,82

(+) Compras acumuladas hasta setiembre- compras acumuladas hasta agosto: compras del mes de setiembre (7258754, 48 -654219, 54: 716575, 9) (++) Fletes acumulados hasta setiembre- fletes acumulados hasta agosto_ fletes del mes de setiembre (33679, 35 - 30730, 60: 2948, 75) (++++) Descuentos acumulados hasta setiembre- descuentos acumulados hasta agosto: descuentos del mes de setiembre (30249, 26-23817: :6432, 26

CUADRO # 2

Años	Ventas Deflatadas	Compras deflatadas
15	20,440,353	20,163,415
X 3	4,088,070,60	4,032,683

Nota:

n = 5 (n es igual al # de datos)

CUADRO # 3

Cálculo del porcentaje de Ventas para los
meses : junio, julio, agosto y setiembre de
1980

MES	VENTAS DEL MES (1)	VENTAS ANUALES	PORCENTAJE (2)
Mayo	663,475.90		9.70
Junio	629,649.60		
Julio	573,958.20	7,045,765.40	
Agosto	607,649.45		8.62
Setiembre	639,463.10		9.07

(+) 7,045,765.40 - 6,406,302.30 = 639,463.10 colones

(+) Ventas Acumuladas hasta Setiembre - Ventas Acumuladas hasta Agosto = Ventas del mes de Setiembre.

CUADRO # 4

Programa de desembolsos de efectivo

	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>
Compras	530,505.15	500,579.57	1,036,700.6	808,115.95
Contado 60%	323,103.09(+)	353,147.74	622,071.96	453,669.57
Crédito 40% del mes an- terior	302,088.26	215,402.06	235,431.83	414,714.64
Compras tota- les del mes	6,251,191.35	538,549.80	857,503.79	898,304.21

PROGRAMA DE ENTREGAS DE EFECTIVO

CUADRO # 5

	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>
Ventas	904,457.70	97,164.30	949,219.91	998,773.16
<u>Menos:</u> Impuesto de ven- tas (8% del mes anterior)	85,451.16 ⁺⁺	78,756.62	71,797.14	75,937.59
Ventas netas del mes	819,005.96	818,707.67	877,422.76	922,835.57

(+) Compras de mayo de 1961

(++) Ventas de mayo de 1961

Cuadro # 6
 Cadena Comercial de detallistas Ramonenses presupuesto de
 efectivo (colones)

	N	JULIO	AGOSTO	SEI'HJ';.SHE
Entradas de Efectivo	099005.96	810717.67	877422.76	922935.37
Menos				
Compras del mes	625191,65	538549.80	857503,79	898384.21
Sueldos	10701	10701	10701	10701
Servicios Contables	900	900	900	900
Intereses pagados	1750	1759	1750	1750
Teléfono agua y luz	600	600	600	600
Gastos de papelería	132	132	132	132
Fletes sobre ventas	3100	3100	3100	3100
Cuota Patronal CCSS	1537.2	1537.2	1537.2	1537.2
TOTAL DE DESEMBOLSOS	639175	37270,00	7 22 .99	9171 4.15
Flujo Neto de Caja	225094.45	261437,67	119 .77	57 92
Saldo Inicial en Caja	40196, 60	265291,01	52 72 .72	525529.95
Saldo final en caja financiamiento	265291. 5	526728.72	525529.95	5 12 . 7
SALDO MINIMO EN CAJA	400	400	400	400

Anexo # 13
Estados de Fuentes y Usos Fondos

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS,
1977 (COLONES)

Usos	Cantidad	PORCENTAJE
Reducción de Cuentas por Pagar	37,218	40.68
Incremento del Banco Nacional de Costa Rica	16,284.70	17.80
Expansión de Inventario de Mercaderías	13,972.95	15.27
Reducción de Varios Acreedores	10,650.45	11.6A
Aumento de Acciones en Tesorería	69000	6.56
Disminución en Depreciación Acumulada	4,581.65	5
Disminución de Aportes para Incremento de Capital	<u>2,780</u>	
	91,487,75	100,00
 FUENTES		
Aumento en Utilidades Acumuladas		67.88
62,102.55 Disminución de Mobiliario	10,495	11.96
Aumento de Impuestos/ renta por pagar	9,106.25	9.95 5,36
Aumento de Impuesto de Ventas por Pagar	4,892	2,84
Disminución de Impuesto de Ventas	2,595.75	0.84
Disminución de Impuestos/ Renta pagado por antic;p.	789.30	0.86
Gastos Pagados por Anticipado	791.80	0.86
Aumento de gastos por Pagar	<u>264,25</u>	<u>0.29</u>
1	91487,75	100

CADENA COMERSIAL DE DETALLISTA RAMONENSE
ESTADI DE FUENTES Y USOS DE FONDOS, 1978

EN COLONES
Estado de Fuente y usos de fondos de 1978
(en colones)

	Cantidad	. Porcentaje
USOS		
Incremento de Inventario De mercaderías	217,21 .45	91.27
Aumento de Impuesto de Ventas	5,926, 7	2,49
Disminución de Impuesto de Ventas por Pagar	4,892.85	2,06
Disminución Impuestos/ Renta por Pegar	4,002,20	1,6
Incremento en Valor es Negociables	2 ,000	0,84
Aumento de Acciones en Tesorería	1, 9 14	0. 84
Aumento de Mobiliario		0,82
	237, 982 17	100 .
FUENTES		
Aumento de Documentos por Pagar	100	42, 02
Incremento de utilidades acumuladas	47,449	19.94
Incremento de Varios acreedores	33.993.30 3	14,28
Disminución de Banco Nacional de C.R.	1,238,1921,	13,13
Aumento de Aportes de Capital	650	9,10
Aumento de Depreciación Acum. de Inventario	2,357,50	0,98
Disminución de Gastos pagados, dos por	838,90	o . 35
Anticipado	485,10	0.2()
Incremento de Castos por Pagar		100.00
TOTAL DE FUENTES	237,982,17	

CADENA COMERCOAL DE DETALLISTAS RAMONENSES
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS, 1979
(COLONES)

	CANTIDAD	PORCENTAJE
<i>Usos</i>		
Reducción de Gastos por pagar	183. 05	0.05
Aumento de Acciones en Tesorería	8000	2.33
Aumento de Banco nacional de C,R..	52,850. 72	15.41
Aumento de Activo Fijo (Terreno)	92,120	26095
Aumento del Inventario de Mercaderías TOTAL	189,115.095	55.21
DE USOS	342,869.72	100.0°
 <i>Lafuente</i>		
Aumento de .llepr2ciación 1-1.cumulada	1,894.75	0.55
Disminución de Gastos pagados por anticipado	2,116.80	0.64
Disminución de Varios Deudores	3,908	1.14
Aumento de Impuesto s/ la Renta por pagar	11,068.60	3.23
Aumento de Aportes para aumento de Capital	25,050	7.31
Disminución del Impuesto de Ventas	3,512.52	1
Aumento de Utilidades Acumuladas	88,083	25.7
Aumento de Aportes para Compra de Terreno	959500	27085
Aumento de Varios Acreedores	111,736005	32.6n
Total de fuentes	342,869.72	100.00

CADENA COMERCIAL DE DETALLISTAS RAMONENSES

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS, 1980

(EN COLONES)

	<u>CANTIDAD</u>	<u>1:01-1.CEJAJE</u>
<u>Fuentes</u>		
Aumento de Varios Acreedores	329,663.19	29.27
Aumento de hipoteca	200,000	17.75
Aumento de Aportes para Construcción de	178,000	15.80
Edificio Incremento de Utilidades Acumuladas	158,998.95	
Aumento de Documentos por pagar	90,000	7.99
Disminución de banco Nacional de Costa Rica	50,558.47	
Aumento de Aportes para a o de Hipoteca	44,600	
Aumento de Aportes para incremento de	29,300	2.60
Capital Aumento de Impuesto si/ la Venta por	28,000.96.25	
pagar Disminución de Acciones en tesorería	12,000	1.07
Aumento de Gastos por Pagar	3,698.60	
Aumento de Intereses por Pagar	1,050	0.09
Total de fuentes	<u>1,126,465.40</u>	<u>100.00</u>
 <u>Usos</u>		
Incremento en Inventario de mercaderías	626,179.15	55.59
Aumento de Activo Fijo (edificio)	370,387.65	32.88
Disminución de Aportes p/ compra de terreno	95,500	
Aumento de Impuesto de Ventas	17,664.46	1.57
Incremento de Activo fijo (Terreno, Aumento	11,831	1.05
de mobiliario	3,338	0.30
Disminución Depreciación Acumulada (mobiliario)	1,565.00	0.14
Total de usos	<u>1,126,654.40</u>	<u>100.00</u>



